



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**MARKETINGOVÁ STRATEGIE VYBRANÉ  
NEZISKOVÉ ORGANIZACE**

MARKETING STRATEGY OF A SELECTED NONPROFIT ORGANIZATION

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Bc. Tomáš Kolomazník

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

**BRNO 2018**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **Bc. Tomáš Kolomazník**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Podnikové finance a obchod  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.**  
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Marketingová strategie vybrané neziskové organizace

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je na základě provedených analýz vyhledat nové tržní příležitosti a navrhnout marketingovou strategii pro vybranou nestátní neziskovou organizaci.

### Základní literární prameny:

AAKER, David A. Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xiv, 312 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-885-6.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Nízkonákladový marketing pro podnikatele. Louny: Adart, 2013. Jak (Adart). ISBN 978-80-904645-4-4.

IETM. An introduction to business models (innovation) for arts and cultural organisations. E-book, 2016. ISBN: 978-2-930897-06-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip. Moderní marketing. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. 1042 s. ISBN 80-24-1545-7.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

-----  
doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

-----  
doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan



## **Abstract**

The aim of the master thesis is to create a proposal of marketing strategy, resp. segmentation and marketing mix for a selected NGO which is aimed at protecting the cultural heritage. The thesis summarizes the principles of elaboration of a marketing strategy, which are needed for internal and external analysis. Emphasis is given to Customer analysis which (together with SWOT analysis) forms the cornerstones for setting the goals of marketing strategy. Benefits should be: increased awareness of the brand and organization's activities, the acquisition of new customers and additional funds.

## **Keywords**

Marketing strategy, marketing budget, customer analysis, segmentation, targeting, social media marketing, marketing mix, SLEPTE analysis, Porter's five forces analysis, SWOT analysis, McKinsey 7S.

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá návrhem marketingové strategie, respektive segmentací a vytvořením marketingového mixu pro nestátní neziskovou organizaci, která se zaměřuje na ochranu kulturního dědictví. Práce shrnuje problematiku sestavení marketingové strategie, od které se odvíjí interní a externí analýzy. Důraz je kladen na analýzu zákazníka, která spolu se SWOT analýzou tvoří základní kameny pro stanovení cílů marketingové strategie. Přínosem by mělo být zvýšení povědomí o značce a činnosti organizace, získání nových zákazníků a dodatečných finančních prostředků.

## **Klíčová slova**

Marketingová strategie, marketingový rozpočet, analýza zákazníka, segmentace, cílení, marketing sociálních sítí, marketingový mix, SLEPTE analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza, McKinsey 7S.

### **Bibliografická citace**

KOLOMAZNÍK, T. *Marketingová strategie vybrané neziskové organizace*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 125 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/200 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

Zveřejnění diplomové práce je v souladu s ustanovením § 47b odst. 4 zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, odloženo. Důvodem odložení zveřejnění je skutečnost, že diplomová práce obsahuje obchodní tajemství vybrané organizace ve smyslu příslušných ustanovení zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku.

V Brně dne 3. května 2018

---

Podpis autora

Velmi si vážím odborných diskuzí a poskytnuté pomoci pana docenta Víta Chlebovského při zpracování diplomové práce a následné marketingové strategie. Vděčím také svým přátelům za možnost podílet se na zajímavých projektech a obohacovat se o nové zkušenosti.

Hlavně ale děkuji své rodině, která mě po celý život podporuje a bez níž bych si vysokoškolské studium nemohl dovolit.



# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce, metody a postupy zpracování</b>	<b>14</b>
2.1	Cíl práce.....	14
2.2	Metodika .....	14
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska práce</b>	<b>15</b>
3.1	Kultura a podnikání .....	15
3.1.1	Tržní orientace podniku .....	15
3.1.2	Marketing .....	16
3.2	Sociální síť.....	24
3.2.1	Platformy sociálních sítí.....	25
3.2.2	Marketing sociálních sítí.....	25
3.3	Marketingová strategie .....	26
3.3.1	Vize a mise.....	29
3.3.2	Marketingové cíle, trhy a strategie.....	29
3.4	Analýza podniku a jeho okolí.....	34
3.5	Segmentace trhu .....	37
3.5.1	Marketingové persony.....	38
3.5.2	Targeting .....	38
3.5.3	Positioning.....	40
3.6	Diferenciace a USP.....	41
3.6.1	Unique Selling Proposition .....	42
3.7	Marketingový mix .....	43
3.7.1	Public relations.....	44
<b>4</b>	<b>Analýza současného stavu</b>	<b>47</b>
4.1	Nezisková organizace Obrázky ze Strážnice z.s.....	47
4.2	SLEPTE analýza.....	50

---

4.2.1	Sociální faktory.....	50
4.2.2	Legislativní faktory.....	51
4.2.3	Ekonomické faktory .....	53
4.2.4	Politické faktory .....	55
4.2.5	Technologické faktory .....	55
4.2.6	Ekologické faktory .....	56
4.3	Porterova analýza .....	57
4.3.1	Vliv odběratelů .....	57
4.3.2	Vliv dodavatelů.....	58
4.3.3	Hrozba vstupu na trh nové konkurence .....	59
4.3.4	Hrozba vstupu nových substitutů na trh .....	62
4.3.5	Rivalita firem na daném trhu .....	62
4.4	Analýza zákazníka .....	63
4.4.1	Tržní segment – diváci (B2C) .....	64
4.4.2	Fanoušci Obrázků ze Strážnice.....	64
4.4.3	Potenciální diváci .....	66
4.4.4	Tržní segment – distributoři a pořadatelé (B2B) .....	73
4.4.5	Komerční distributoři .....	73
4.4.6	Státní příspěvkové organizace .....	74
4.4.7	Internetové kanály .....	75
4.4.8	Ostatní cílové skupiny .....	76
4.5	Rozbor 7s faktorů.....	77
4.5.1	Strategie spolku .....	77
4.5.2	Organizační struktura spolku.....	77
4.5.3	Informační systémy .....	78
4.5.4	Styl řízení.....	78
4.5.5	Spolupracovníci .....	79
4.5.6	Sdílené hodnoty (firemní kultura) .....	79
4.5.7	Schopnosti .....	79
4.6	PENCILS .....	80
4.6.1	Publications .....	80
4.6.2	Events .....	80

---

4.6.3	News.....	81
4.6.4	Community Involvement Activities.....	82
4.6.5	Identity media.....	82
4.6.6	Lobbying activity .....	83
4.6.7	Social responsibility activities.....	83
4.7	SWOT analýza.....	84
<b>5</b>	<b>Vlastní návrhy řešení</b>	<b>88</b>
5.1	Definice marketingových cílů .....	88
5.2	Volba cílových skupin .....	89
5.2.1	Targeting .....	93
5.2.2	Positioning.....	94
5.3	Sestavení marketingové strategie .....	95
5.3.1	Produktová strategie.....	96
5.3.2	Cenová strategie .....	98
5.3.3	Distribuční strategie .....	100
5.3.4	Komunikační strategie .....	103
5.4	Harmonogram připravované premiéry .....	109
5.5	Marketingový rozpočet a vyčíslení přínosů strategie .....	110
5.6	Kontrola úspěšnosti strategie.....	115
<b>6</b>	<b>Závěr</b>	<b>118</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použité literatury</b>	<b>120</b>
7.1	Elektronické zdroje.....	121
<b>Přílohy</b>		<b>124</b>
A.	Seznam obrázků.....	124
B.	Seznam tabulek.....	125
C.	Přehled projektů Obrázky ze Strážnice, z. s. ....	126
D.	Projektová a organizační filmová struktura.....	127



# 1 Úvod

Obecně lze říct, že řada kulturních institucí a organizací má svému publiku co nabídnout, ale často se nedokáží dostatečně prezentovat či jinak oslovit diváky a posluchače. Obrovské množství informací a možností, které nabízí dnešní doba, umožňuje lidem navazovat spojení a komunikovat se svými protějšky takřka kdykoliv, kdekoliv a na jakoukoliv vzdálenost. V tom je velký potenciál pro každou organizaci, ale současně se tím zvyšuje i konkurence.

Otevřenost trhu stejně tak umožňuje využívat nejrůznější technologie pro vývoj produktů a služeb, sdílení informací, organizaci události aj., a to s minimálními náklady. Příkladem je jistě audiovizuální tvorba, kde rozhoduje nejen technické vybavení, ale i nápad a zpracování. Prosadit se tak může v podstatě kdokoliv. Ne každý ale dychtí po slávě nebo po vytváření zisku. Existují neziskové organizace, které se zabývají duchovní osvětou, charitativní činností nebo např. prezentací lidové kultury a folkloru. A právě tímto typem organizace se budou následující kapitoly zabývat. Dokumentace a uchování těchto jedinečných kulturních hodnot je jedna věc. Jak ji ale dostat do povědomí veřejnosti, to už může být složitější.

K získání pozornosti veřejnosti a zájmu o činnost dané organizace může pomoci marketingová strategie ušitá na míru. Doporučení a rad odborníků je plný internet, a tak si může takovou základní strategii sestavit téměř každý. Jádrem úspěchu ale spočívá ve schopnosti identifikovat klíčové faktory, které mají na organizaci a její cílovou skupinu vliv, a schopnosti s těmito faktory pracovat. Smyslem nemusí být za každou cenu přetvořit organizaci na prosperující podnik, ale je dobré znát své soupeře, partnery a zákazníky. Protože pak je možné snáze budovat vztahy s veřejností. Inspiraci lze hledat v podnikatelském sektoru.

## 2 Cíl práce, metody a postupy zpracování

### 2.1 Cíl práce

Cílem práce je na základě provedených analýz vyhledat nové tržní příležitosti a navrhnout marketingovou strategii pro vybranou nestátní neziskovou organizaci. Tato organizace má nevyužitý potenciál – je schopna zaujmout publikum ve své blízkosti, ale neví, jak oslovit širší publikum. Lepší povědomí o značce a o produktech dané organizace zvýší její konkurenceschopnost a usnadní získávání nových zákazníků.

Od nové strategie očekávám zvýšení publicity na veřejnosti, nové nabídky ke spolupráci a v neposlední řadě získání dodatečných finančních prostředků.

### 2.2 Metodika

Návrh strategie se bude opírat o odbornou studii problematiky a marketingovou analýzu zapsaného spolku Obrázky ze Strážnice, z. s. Teoretická část seznámí čtenáře s problematikou kultury a podnikání, marketingu, sestavení marketingové strategie a sociálních sítí. Na to naváže analýza vybrané organizace (McKinsey 7S, PENCILS) a jejího okolí (SLEPTE, Porterův model 5F) včetně následné SWOT analýzy.

Zvláštní pozornost bude věnována analýze zákazníků – těch stávajících a nových ze segmentu B2C a posléze i zákazníků ze segmentu B2B. Pokud se ukáže současná strategie B2C jako uspokojivá, zaměřím svoji pozornost na segment B2B, který, jakožto prostředníky mezi konečným spotřebitelem a vybranou organizací, má prepozice zajistit efektivnější distribuci. Zpracované informace poskytnou představu o situaci a možnostech firmy. V závěru pak budou vytyčeny nové cíle a sestaven návrh strategie pro jednotlivé části marketingového mixu.

Celkový přínos nové strategie bude vyčíslen v kapitole Marketingový rozpočet a vyčíslení přínosů strategie.

## 3 Teoretická východiska práce

### 3.1 Kultura a podnikání

Během posledních let jsme se stali svědky značných změn v evropském hospodářství. Ekonomický propad ovlivnil míru podpory veřejného umění a kulturních organizací skrze právní změny, snížení financování aj. Aktéři kulturní sféry začali přejímat některé koncepty a postupy z podnikatelského sektoru, aby snížili svoji závislost na veřejných grantech.

Pokud společnost vytváří, dodává nebo nějakým způsobem zachycuje hodnotu, můžeme mluvit o podnikatelském modelu. Ziskové i neziskové organizace musí být životaschopné a udržitelné, čehož lze dosáhnout poskytováním cenných služeb a produktů buď přímo za úplatu nebo jinou formou profitu pro své zákazníky, návštěvníky a partnery.

Mnoho kulturních organizací na současný stav reaguje tím, že nejsou podniky, a tak nejsou schopny uplatňovat obchodní pravidla, kterými by se měly nově řídit. V řadě věcí jim lze jistě dát za pravdu, avšak podnikatelský model je velmi užitečný koncepční nástroj pro jakoukoliv organizaci, a je jedno, jestli se jedná o obchodní společnost, sociální sdružení nebo neziskovou organizaci.

Podle studie IETM (2016)<sup>1</sup> nové současné paradigma vyžaduje, aby všechny typy organizací spolupracovaly napříč sektory a jednotlivými obory a získaly tak holistický přístup k realitě. Díky tomu budou schopny účinněji řešit naléhavé problémy, se kterými se dnešní společnost potýká na všech úrovních – sociální, ekonomické, kulturní a přírodní.

#### 3.1.1 Tržní orientace podniku

Není neobvyklé, že zájmy organizace, zákazníků a partnerů nejsou v souladu. Vedení organizace či podniku se proto musí dle P. Kotlera<sup>2</sup> rozhodnout, kterou z pěti výrobních filozofií se bude řídit. Rozlišujeme tyto základní koncepty:

---

<sup>1</sup> IETM Toolkit: *An introduction to business models (innovation) for arts and cultural organisations*. E-book, 2016. ISBN: 978-2-930897-06-6

<sup>2</sup> KOTLER P. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 1041 s. ISBN 8024715457

- Výrobní
- Výrobková
- Prodejní
- Marketingová
- Holistická marketingová

Tato práce rozebírá téma z pohledu posledního jmenovaného pojmu, **holistické marketingové koncepce**, která je založena na skutečnosti, že utváření výsledné hodnoty závisí na všem. Veškeré aktivity a procesy jsou v celé své šíři propojeny a vzájemně se ovlivňují. Předpokladem aplikace holistické koncepce je uznání rozsahu a spletnosti marketingových aktivit. Holistický marketing je tvořen čtyřmi složkami:

- **Vztahový marketing** – snahou je vytváření hlubokých a trvalých vztahů se všemi subjekty, které mohou mít jakýkoliv vliv na úspěch podniku.
- **Integrovaný marketing** – zaměřen na optimalizaci marketingových aktivit podniku, tzv. 5P (product, price, place, promotion, people), které korespondují s definovanými 4C spotřebitele (customer solution, customer cost, convenience, communication).
- **Interní marketing** – zaměření se na motivaci celého týmu, efektivní komunikaci, získávání schopných lidí a vzdělávání, neboť interní marketingové aktivity jsou stejně důležité jako ty externě zaměřené.
- **Společensky zodpovědný marketing** – činnost organizace zasahuje i širší okolí, a proto je nutné zohledňovat etické, ekologické, právní a společenské dopady jejich aktivit.

### 3.1.2 Marketing

Výraz „marketing“ je potřeba jasně definovat, jelikož se jeho význam v podání různých osob liší.<sup>3</sup> Někteří lidé užívají tento výraz jako fiktivní slovo pro „prodej.“ Samozřejmě prodej je součástí marketingového procesu, ale samotný marketing je více než jen to.

---

<sup>3</sup> PARRISH, David, 2016. *Marketing Course: What is Marketing?* Přístup získán 2.3.2018 [Online] URL: <https://www.culturepartnership.eu/en/publishing/marketing/marketing>



Dalším možným významem je užití slova ve smyslu propagace nebo reklamy. Znovu je potřeba zdůraznit, že se jedná o část marketingu, ale ne jeho celek.

Marketing je významně obšírnější než propagace, reklama či prodej. Ve své podstatě se jedná o zastřešující termín, který zahrnuje postavení podniku mezi konkurenty na trhu, jeho konkurenční výhodu a výběr tržních segmentů, na které cílí.

Výběrem určitého marketingového segmentu (a současně odmítnutím jiných segmentů) se marketing pouští do komunikace se zákazníkem daného trhu. Je to dialog. V žádném případě monolog. Jinými slovy marketing musí naslouchat zákazníkům, případně průzkumům trhu. Teprve pak jsme schopni vytvořit sdělení ušitá přesně na míru, dle potřeb různých typů zákazníka. Každá z takto vytvořených zpráv je následně doručena tou nejvhodnější formou a médiem. Tato technika je nazývána '3Ms of Marketing' (market, message, medium).

Marketing je celkový pohled na obchod (podnikání) ve vztahu k trhu. Využitím marketingových nástrojů můžeme efektivně manévrovat mezi konkurencí a poskytováním služeb/produktů svým vybraným zákazníkům.

### 3.1.2.1 Digitální marketing

Pojem „digital marketing“ se stal velmi diskutovaným tématem a postupně i synonymem pro marketing obecně. To proto, že samotný digitální marketing, nebo jinými slovy sofistikované využití digitálních kanálů k navázání kontaktu se zákazníkem, podrobně popisuje praxi nezbytnou pro úspěch současného marketingu. Komunikační prostředky jako tablety, chytré telefony a jiná přenosná zařízení, jsou všudypřítomné po celém světě a míra propojení mezi uživateli vykazuje rostoucí trend.

V digitální podobě je nashromážděno obrovské množství informací, což umožňuje nahlížet na marketingové kampaně z větší perspektivy a také zaměřit se na detaily.

Praktiky ve správě kampaní, jako je efektivní správa obsahu, mobilní optimalizace a *cross-channel* strategie, představují důležité způsoby pronikání na trh k dnešní technologicky vyspělé základně spotřebitelů. Velmi důležité je soustředit se na „cestu zákazníka“ (přel. z angl. *customer journey*), na jeho spokojenost a jeho zkušenost.

Mathieu Hannouz,<sup>4</sup> autor článku *Three Ways to Improve Your Digital Marketing Strategy*, doporučuje ke zvýšení spokojenosti zákazníka v procesu digitálního marketingu využít tyto 3 způsoby (volný překlad z angl.):

#### 1) Zlepšit způsob oslovení a získání zákazníka

Dříve než přivedete návštěvníka na požadované místo (např. na web), připravte si jednoduché a kreativní sdělení o tom, kdo jste a co děláte. Zákazník tak bude vědět, že hledá na správním místě. Je to zásadní krok pro marketéry, kteří se snaží získat návštěvnost svého webu, e-shopu nebo blogu. Sociální média jako Facebook, Twitter, Instagram aj. jsou efektivní způsob, jak nasměrovat návštěvníky na svůj web. Jiné metody, jako výskyt ve vyhledávání a zobrazování (např. banneru) mohou pomoci optimalizovat váš mediální plán. Pro společnost je velmi důležité, aby si stanovila cíle akvizice a tomu přizpůsobila svoji kampaň během přípravné fáze.

#### 2) Více zapojovat zákazníky

Obchodníci si uvědomují, jak důležité je zapojit zákazníky při budování svých značek skrze pozitivní zkušenosti/zážitky, ale mnozí z nich si nejsou jisti, kde začít. Tohle je případ, kdy k tvorbě osobních zkušeností a pozitivních dojmů zákazníka při návštěvě webu můžete efektivně využít svá data. Webová analytika pomáhá podnikům sbírat, organizovat a analyzovat získaná data pro lepší porozumění, co přesně návštěvníci na webové stránce hledají nebo jak se tam chovají. Získané informace mohou být použity pro určení přání a potřeb zákazníka a jejich následnou stimulaci. Vzniklá angažovanost v nákupním procesu mezi zákazníkem a značkou se zvyšuje s narůstajícím objemem získaných dat – protože čím víc o svých zákaznících víte, tím je pravděpodobnější, že mají s vaší značkou pozitivní zkušenosti.

#### 3) Zvýšit podíl stálých zákazníků

Získání nových zákazníků je jedna věc, ale udržení těch stávajících, to je skutečná výzva. Ve chvíli, kdy zjistíte, že vaši zákazníci přestávají reagovat na vaše zprávy, je potřeba

---

<sup>4</sup> HANNOUZ, Mathieu, 2015. *Three Ways to Improve Your Digital Marketing Strategy*. Přístup získán 28.3.2018 [Online] URL: <https://theblog.adobe.com/three-ways-to-improve-your-digital-marketing-strategy/>

zaujmout proaktivní postoj a hledat příčinu problému. *Přešel zákazník ke konkurenci? Odrazuje vašeho zákazníka nedostatečná komunikace, která už není personalizovaná a nějakým způsobem zábavná? Nebo jste úplně ztratili pointu svého sdělení?* Použití hodnotících pravidel spolu s technologiemi a údaji, které máte k dispozici, může pomoci vašemu marketingovému oddělení určit, na co by se vaše úsilí o udržení zákazníků mělo zaměřit. Pomůže vám to také soustředit se na zákazníky, u kterých je pravděpodobnost, že konvertují na základě své pozice v nákupním cyklu. Tím zvýšíte účinnost digitálního marketingu.

Dnešní zákazníci vyžadují excelentní zkušenosti od každé značky, se kterou přijdou do styku. Poskytování takové úrovně zkušenosti si někdy žádá, aby podnik udělal krok zpět a přehodnotil svou dosavadní strategii digitálního marketingu.

### 3.1.2.2 Customer journey

Mnoho organizací dnes vede kampaně založené na taktice *přímé odchozí komunikace*.<sup>5</sup> Tyto organizace neustále předávají své zprávy, rozesílají zákazníkům nabídky a informace o nejnovějších produktech a službách. Nehledě na to, že tohle je nezbytnou součástí emailového marketingu, používání této taktiky bez nějakého hlubšího kontextu představuje pro vaše publikum jen minimální přidanou hodnotu. Zákaznická cesta už není popisována jako lineární proces – vyžaduje vyšší míru empatie a odezvy.

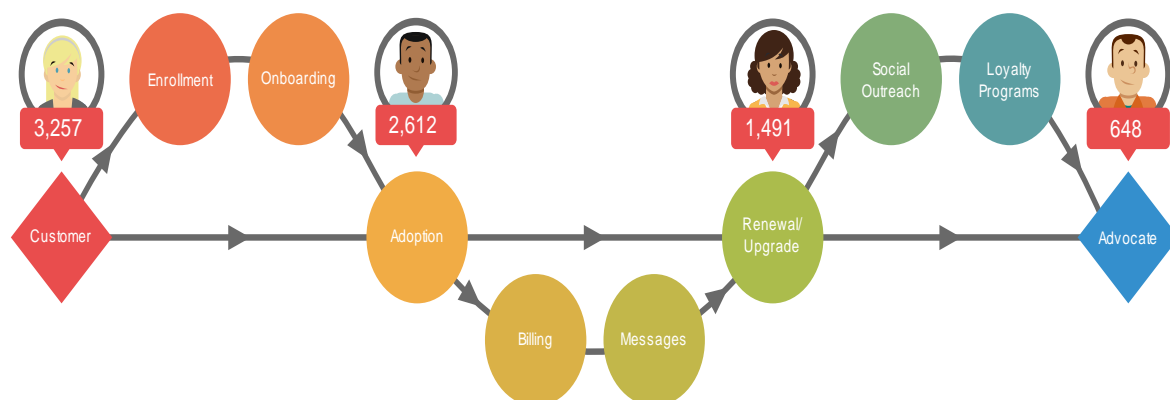
V e-commerce je zkušenost zákazníka výsledkem interakce mezi organizací a zákazníkem, která se odehrává v průběhu trvání jejich vztahu. Představte si, že je možné zjistit, kde přesně v nákupním procesu se zákazníci nachází. Vidět na mapě, kolik zákazníků se nachází v jaké části procesu a jak dlouho tam setrvávají. Taková mapa se nazývá cesta zákazníka (přel. z angl. *customer journey*). Mapování zákaznické cesty<sup>6</sup> je

---

<sup>5</sup> HANNOUZ, Mathieu, 2015. *Event Driven Marketing and the Customer Journey Two-step*. Přístup získán 28.3.2018[Online] <https://theblog.adobe.com/event-driven-marketing-and-the-customer-journey-two-step/>

<sup>6</sup> NASOI, Roxana, 2017. *6 Customer Journey Mapping Examples: How UX Pros Do It*. Přístup získán 29.3.2018 [Online] URL: <https://conversionxl.com/blog/customer-journey-mapping-examples/>

široce používaná a účinná technika, která vám může pomoci zlepšit produkt, marketing, uživatelskou zkušenost (tzv. UX) a merchandisingová rozhodování.<sup>7</sup>



Obr. 1 Příklad *customer journey* podle IT firmy Ecrion zabývající se vývojem analytických nástrojů<sup>8</sup>

Nicméně, stejně jako jiné techniky průzkumu UX<sup>9</sup> (včetně marketingových person), existuje určitá nejasnost ohledně toho, jak vlastně mapy zákaznických cest vytvářet. Za jeden ze základních kamenů se považuje **motivace** – podnik potřebuje pochopit, co motivuje zákazníka, aby rozvíjel své zkušenosti a udržoval vztah s danou značkou. Jaké jsou jeho potřeby, obavy, nebo proč váhá. Vědět, ke komu mluvíte, však nestačí. Klíčem je schopnost sladit se s tím, čeho chtějí dosáhnout, když přijdou na vaše webové stránky. Dalším důležitým prvkem jsou **emoce**. Považují se za ukazatele toho, jak zákazník vnímá značku, resp. zda s ní chce pokračovat v interakci, nebo ji opustí.

Při použití této metody se nejprve sestavuje obrys marketingové osoby, časová osa a kanály. Marketingová persona představuje začátek cesty zákazníka. Následuje stanovení cílů, kterých chcete u těchto person dosáhnout (souvisí to s chápáním psychologie zákazníků založené na kvalitativních dotazníkových šetřeních a kvantitativním výzkumu). Poté byste si měli vytyčit časový úsek, který chcete zmapovat. Podniky

<sup>7</sup> Merchandising v sobě zahrnuje celou řadu aktivit, které spadají mezi marketingové nástroje podpory prodeje, a to především v maloobchodu (angl. *retail*).

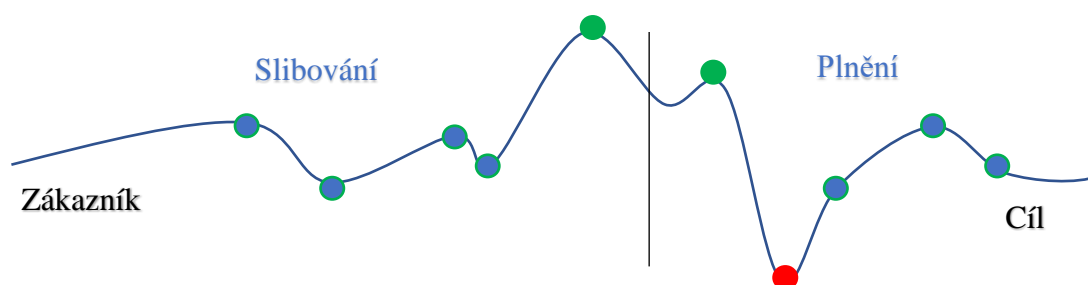
<sup>8</sup> Ecrion, Inc. 2018. *Customer journey*. Přístup získán 6.3.2018 [Online]

URL: <https://www.ecrion.com/ecrion-engage>

<sup>9</sup> UX = uživatelská či zákaznická zkušenost, z angl. *user experience*

mohou měřit svůj úspěch stanovením cílů z hlediska jednotlivých fází, jako je povědomí (*awareness*), rozhodování (*decision-making*), nákup (*purchase*) a obnovení (*renewal*). Následně je možné určit komunikační kanály a určit jejich prioritu, protože tady se bude odehrávat veškerá interakce se zákazníky.

Nejjednodušším znázorněním<sup>10</sup> cesty zákazníka je linie, která zobrazuje začátek (zákazník), konec (cíle) a jednotlivé akce mezitím. V tomto řetězci můžeme zvýraznit pozitivně vnímané akce (viz zelený bod na vrcholu linie) nebo negativně vnímané akce (červený bod na dně), se kterým se setkáváme např. v poprodejní fázi, kdy má zákazník problém se zakoupeným zbožím a rozhodne se ho vrátit. Teoreticky tak rozdělíme mapu na období, kdy zákazníkům slibujeme, a období, kdy naše sliby plníme. Jednotlivé mezičlánky a negativní akce dále analyzujeme a zjišťujeme, jak se cítí. Jdeme ještě hlouběji a zjišťujeme, proč je zákazník nespokojený, kdo nebo co za to může, kdo je kompetentní osoba, která může tento stav změnit, a jak se k ní dostat.



Obr. 2 Obecné znázornění zákaznické cesty dle Kerryho Bodine

V každém stádiu je mnoho příležitostí, jak na zákazníka zapůsobit, navázat s ním kontakt a přitáhnout ho k sobě, a právě toto zmapování napomáhá pochopit, čím se návštěvník stává dlouhodobým loajálním zákazníkem.

### 3.1.2.3 Nízkonákladový marketing

Marketing můžeme dělat i při omezeném rozpočtu. A dokonce ho můžeme dělat efektivně. Takový přístup se ve světě nazývá guerilla marketing. Hledá způsoby, jak efektivně

<sup>10</sup> BODINE, Kerry, 2014. *Customer Journey Maps – Whiteboard Friday*. Přístup získán 31.3.2018 [Online] URL: <https://moz.com/blog/customer-journey-maps-whiteboard-friday/>

využít omezené množství financí; jak ušetřit a jak přitom zvýšit efekt marketingových aktivit. Marketingový minimalismus<sup>11</sup> byl výrazně vnímán v době celosvětové ekonomické krize (2009–2013), kdy si progresivní firmy uvědomily, že i s nízkými náklady na marketingové rozpočty lze díky důvtipu a prozíravosti docílit vysokých tržních efektů. Ludvík Čichovský,<sup>12</sup> autor knihy *Nízkonákladový marketing pro podnikatele*, uvádí několik tipů jak na to:

#### **a) Využití synergického efektu**

Synergie s ostatními firmami a organizacemi znamená umístění vlastního reklamního sdělení nebo značky do marketingových aktivit jiných subjektů, např. umístěním vlastního billboardu vedle billboardu s upoutávkou na zimní olympiádu.

#### **b) Kreativita**

Výhodou je vytvoření takové reklamy nebo akce, která zajistí sekundární publicitu. Stačí si uvědomit, že média si nenechávají za veškerý obsah platit, ba naopak. Pro svoji existenci potřebují zajímavý obsah, který přitáhne publikum a mnohdy jsou to právě oni, kdo jsou ochotni za senzaci zaplatit. Uspořádání akce, jež si získá pozornost médií, je způsob, jak efektivně zpropagovat i své reklamní sdělení.

#### **a) Recyklace osvědčené marketingové komunikace**

Stále vynalézat nové způsoby oslovení a komunikace je časově a tím pádem i finančně náročné. Není tedy nutné svou marketingovou komunikaci za každou cenu inovovat. Někdy se stačí zamyslet, je-li možné obměnit nebo znovu využít některou část z předchozích marketingových projektů a ušetřit tak na nákladech za produkci.

---

<sup>11</sup> ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2015. *Marketingový minimalismus – nový marketingový trend*. Přístup získán 18.3.2018 [Online] URL: <http://www.marketingovenoviny.cz/marketingovy-minimalismus-novy-marketingovy-trend/>

<sup>12</sup> ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Nízkonákladový marketing pro podnikatele*. Louny: Adart, 2013. Jak (Adart). ISBN 978-80-904645-4-4.

### **b) Zpětná vazba**

Výsledky měření jsou cenným zdrojem informací a podkladem pro další rozhodování, proto je dobré měřit všechny realizované aktivity. Základní otázky jsou: do jaké míry daná reklamní aktivita splnila svůj záměr (účel); jak moc byla účinná, a zdali bylo účinnosti dosaženo s minimálními zdroji. Tato metoda se nazývá 3Ú (účelnost, účinnost a úspornost).<sup>13</sup>

### **a) Barterové dohody**

Ne vždy musíme platit za naše aktivity spojené s přípravami marketingové akce. Pokud s tím protistrana souhlasí, je možné se revanšovat protislužbou. Tento přístup může v některých případech zásadně zjednodušit hledání dodatečného zdroje financování.

### **a) Využití odpovědí od zákazníka**

Nejlepší způsob, jak zjistit názor zákazníka, je zeptat se ho. K tomu se využívá marketingový průzkum, spolu s primárními i sekundárními zdroji. Získané odpovědi jsou cenným zdrojem informací pro budoucí směřování podniku a případnou úpravu strategie.

Marketingový minimalismus se projevuje nejenom u nabízených produktů a služeb a také v branding, např. snahou minimalizovat svou grafickou vizualizaci firem a jejich produktů tak, aby byly co nejjednodušší, snadno zapamatovatelné, a přitom navazující na své tradice. Tento trend je viditelný např. ve vývoji značky a loga Apple nebo firmy Microsoft.

Na závěr bych ještě dodal, že způsobů, jak ušetřit na marketingu, je velmi mnoho. Všichni máme vlastní potřeby, my i naši potenciální partneři. Důležité je tedy porozumět svému protějšku a pokud v něm dokážeme probudit a správně stimulovat určitou potřebu, můžeme se dostat do role nikoliv poptávajícího, nýbrž nabízejícího. Nejenomže se vyhneme nákladům, ale nakonec na tom ještě vyděláme.

---

<sup>13</sup> NOVÁK, Adam, 2015. *6 tipů jak ušetřit prostřednictvím nízkonákladového marketingu*. Přístup získán 18.3.2018 [Online] URL: <http://www.marketingovenoviny.cz/6-tipu-jak-usetrit-prostrednictvim-nizkonakladoveho-marketingu/>

### 3.2 Sociální síť

Sociální síť jsou vysoce užitečná prostředí pro e-commerce jakékoliv velikosti. Jsou zdrojem návštěvnosti webových stránek, reálných akcí a umožňují oboustrannou komunikaci s uživateli. Tímto tématem se zabývá např. webdesign and webdevelopment team Bearhat Studios:<sup>14</sup> „*Customer feedback gives you the advantage of knowing what works. Customers will tell you what they like and what they don't like, this helps your business evolve and perfect your product.*”

Podle Barefoot D. a Szabo J.<sup>15</sup> se jedná o online platformu, kde se střetává komunita uživatelů a institucí. Jednotlivci v těchto komunitách jsou spolu nějak propojení – může se jednat o rodinné příslušníky, studenty určitého oboru a ročníku, přátele, klienty, obchodní partnery nebo kohokoliv, koho spojuje stejný zájem, např. folklor nebo posilování.

Princip fungování sociálních sítí je proměnlivý, každopádně některé jejich vlastnosti jsou ověřené. Dle Vojtěcha Bednáře<sup>16</sup> má dopad na viditelnost a úspěšnost reklam už to, zda odkazují uživatele na jinou webovou stránku, resp. k odchodu z dané webové stránky. Podobně penalizuje např. Facebook zobrazování videí z konkurenčního kanálu YouTube. Příspěvek s externím obsahem má menší zásah a v případě placeného příspěvku může zvyšovat cenu za zobrazení. Tomu se dá zamezit vytvořením firemní stránky/profilu přímo na sociální síti a nahrávat obsah přímo tam.

Neustále se měnící pravidla a implementace nových algoritmů stěžuje firemním uživatelům situaci, protože nedokážou efektivně cílit nebo oslovit své publikum, aniž by se vyhnuli placeným službám, jak zaznamenal Treadaway.<sup>17</sup> Středem zájmu má být udržení

---

<sup>14</sup> Bearhat Studios, Inc. 2015. *Did you know: web design is more than just a design?* Přístup získán 8.9.2017 [Online] URL: <http://www.bearhatstudios.com/blog/did-you-know-web-design-is-more-than-just-a-design>

<sup>15</sup> BAREFOOT, Darren a Julie SZABO. *Friends with benefits: a social media marketing handbook*. 1st ed. San Francisco, CA: No Starch Press, c2010, xxvii, 280 p. 9781593271992

<sup>16</sup> BEDNÁŘ, Vojtěch. *Marketing na sociálních sítích: prosad'te se na Facebooku a Twitteru*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 197 s. ISBN 978-80-251-3320-0.

<sup>17</sup> TREADAWAY, Chris a Mari SMITH. *Facebook marketing: an hour a day*. 2nd ed. Indianapolis, IN: John Wiley & Sons, c2012, xxii, 338 p. ISBN 9781118147832



aktivity a přivedení uživatele na určité místo (např. firemní web) nebo alespoň zobrazení a čtení příspěvků uživateli.

### 3.2.1 Platformy sociálních sítí

Uvažujeme-li nejznámější sociální sítě (Instagram, Pinterest, Twitter, Facebook, YouTube, MySpace a LinkedIn), každá z nich má své vlastní poslání, od kterého se odvíjí jejich strategie a díky kterému se dokáží odlišit od konkurence. Antony Young<sup>18</sup> uspořádal se zástupci těchto sítí konferenci, na které se zabývali tématem „proč mají lidé důvod založit si účet na různých sociálních sítích.“ Např. YouTube se stal kanál pro sdílení videa online. Facebook byl primárně založen k propojení a sdílení obsahu s vybranými přáteli. LinkedIn byl platformou profesionálního spojení mezi obchodními partnery a zaměstnanci. Instagram, který patří od roku 2012 Facebooku, slouží pro sdílení fotografií. MySpace je naopak síť pro sdílení hudby. Za zmínku určitě stojí také Twitter, který je v podstatě broadcast<sup>19</sup> médiem.

### 3.2.2 Marketing sociálních sítí

Marketing sociálních médií<sup>20</sup> může pomoci vytvořit si zainteresované publikum tam, kde právě tráví svůj volný čas, vytvořit mnohem více zdrojů návštěvnosti, které nepřetržitě přivádějí zákazníky, a rozšiřovat své podnikání díky dosahu sociálních sítí.

Na druhou stranu, správa sociálních sítí může být časově náročná povinnost, která má nepřesný zásah, a tím pádem se cílová skupina o vašich sděleních nedozví nebo je nezajímají. Mnohé zavedené firmy zde dříve vyčerpaly své zdroje, než se jim dostalo nějakého přínosu.

Rozdíl je ve vypracování marketingové strategie pro sociální sítě, která pomáhá udržet vaše aktivity orientované na cíl a vnáší do nich řád. Spolu s procesy, které usnadňují správu těchto aktivit, můžete stále věnovat pozornost svému podnikání.

---

<sup>18</sup> YOUNG, Antony. *Brand media strategy: integrated communications planning in the digital era*. Palgrave Macmillan US, 2014, 2.vyd.XII, 242s. ISBN 978-1-137-27956-9

<sup>19</sup> Broadcast medium (reportérské/vysílací médium) – patří k nejdůležitějším zdrojům informací

<sup>20</sup> BRAVEEN, Kumar, 2018. *How to Create a Social Media Marketing Strategy: A Beginner's Guide*. Přístup získán 31.3.2018 [Online] URL: <https://www.shopify.com/blog/social-media-marketing-strategy/>

Ovšem začínat od nuly by mohl být obtížný úkol, zejména při budování své přítomnosti na různých kanálech a závazky, které s tím souvisí.

### **Jak na to?**

Předtím, než něco zveřejníte, udělejte si větší obrázek o tom, čeho chcete svým úsilím na sociálních sítích dosáhnout a jak nejlépe toho dosáhnout. Ohniskem vaší sociální strategie je vaše podnikání (např. e-shop) a strategie je návod, jak veškeré úsilí sociálních sítí přetavit zpět do konkrétních cílů.

Marketing sociálních médií může sloužit různým oblastem vašeho podnikání, od řízení provozu a prodeje, budování povědomí o značce, shromažďování zainteresovaných posluchačů, propojení se zákazníky, poskytování podpory a mnoho dalšího. Je to proto, že máte k dispozici širokou škálu kanálů, z nichž každá má své vlastní silné stránky, slabé stránky a příležitosti, které je třeba zvážit.

Sociální sítě vyžadují hodně testování a pokusů; je obtížné zlepšit jakýkoliv aspekt, aniž byste věděli, jakým signálům máte věnovat pozornost. Dokonce můžete tyto signály použít k definování nových cílů a kroků na sociálních sítích. Prostor pro zlepšování vás může motivovat a pomoci vám udržet směr.

## **3.3 Marketingová strategie**

Podle Davida Parrishe,<sup>21</sup> specialisty na kulturní a kreativní odvětví, je marketingová strategie unikátním receptem každé organizace založená na porozumění svému poslání, své pozici na trhu mezi konkurencí a svým pečlivě zvoleným zákazníkům.

Strategický marketing musí být v souladu se strategickým plánováním podniku. Začíná stanovením vlastním mise, vize a hodnot, které jsou základním kamenem pro rozhodování o marketingové strategii. Dále si musíme uvědomit, že trh je velmi soutěživý. Někteří soupeři jsou lepší než my, ať už v produkci určitého zboží nebo daných služeb nebo v obsazování volných míst na trhu. Můžeme se rozhodnout, zda se s konkurencí utkáme přímo nebo zda se jí strategicky vyhneme a zaměříme se pouze na věci, ve kterých

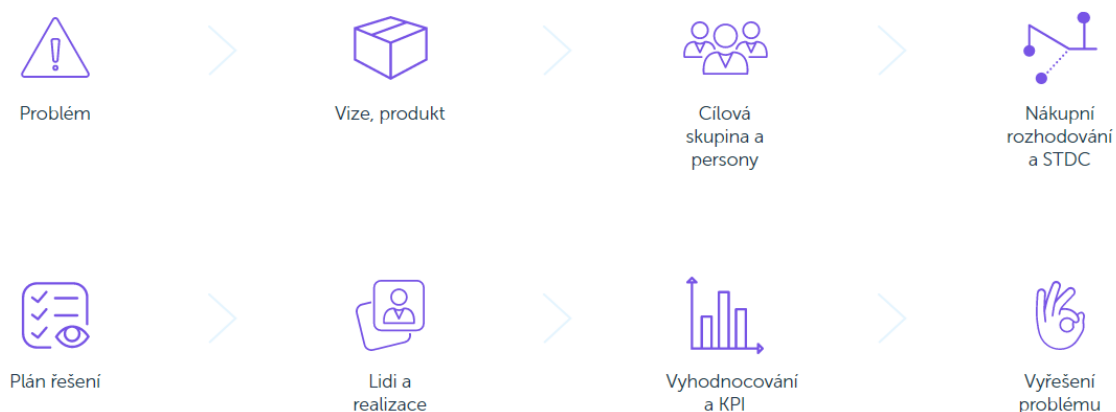
---

<sup>21</sup> PARRISH, David, 2016. Marketing Course: The Marketing Strategy. Přístup získán 2.3.2018 [Online] URL: <https://www.culturepartnership.eu/en/publishing/marketing/marketing-strategy>

jsme lepší než oni. Není dobré si klást otázku „*co můžeme udělat nejlépe,*“ nýbrž „*co můžeme udělat lépe než konkurence?*“ Tohle je jádro identifikace a využití konkurenční výhody. Pak se můžeme zaměřit na věci, ve kterých excelujeme ve srovnání se soupeři.

## Proces

8 kroků od problému k jeho vyřešení



Obr. 3 Strategie jako proces hledání řešení problému zákazníka<sup>22</sup>

Musíme také najít vhodný tržní segment či tržní výklenek, který má zájem o věci, ve kterých jsme zvláště dobří. Úspěch leží v nalezení takových zákazníků, kteří potřebují a chtějí to, co my máme. Nejde o to, snažit se prodat každému – to může fatální chyba. Namísto toho je potřeba zaměřit se pouze na správné zákazníky, záměrně ignorujíc trhy a segmenty, kde nemůžeme uspět.

Marketingová strategie obecně popisuje směr, jak se dostaneme k vytyčenému cíli, a obvykle se dělí do dvou skupin:

- a) strategie zaměřené **na trh**
- b) strategie zaměřené **na konkurenci**

<sup>22</sup> KRUTIŠ, Michal, 2017. *Marketingová strategie*. Přístup získán 26.1.2018 [Online] URL: <https://www.krutis.com/strategie/>

Celý proces tvorby marketingových cílů a výběru trhu stručně vystihuje úryvek textu z marketingového portálu ManagementMania.Com:<sup>23</sup>

*„Stejně tak jako podnikové cíle, i ty marketingové musejí být **SMART**. Před výběrem vhodných strategií by měly být zvoleny trhy, na které firma zaměří svou pozornost. Proces výběru cílových trhů obsahuje tři základní kroky – **segmentace trhu**, výběr cílových tržních segmentů (**targeting**) a volba umístění produktu v myslích zákazníků (**positioning**).“*

Segmentace trhu	Targeting (cílení)	Positioning (umísťování)
rozdělení trhu na ucelené skupiny zákazníků a jejich popis	ohodnocení jednotlivých segmentů a výběr těch nej-lukrativnějších	Umístění dané značky/firmy v myslích spotřebitelů

Tab. 1 Segmentace, targeting a positioning<sup>24</sup>

Podle Davida Parrishe<sup>25</sup> stojí úspěšná marketingová strategie na 3 základních pilířích. První je mise, druhá je konkurenční výhoda a třetí jsou vybrané trhy se zájmem o takové produkty, se kterými excelujeme nebo jsme jedineční. Ovšem pro sestavení strategie se nemůžeme omezovat jen na tyto 3 fakta. O něco širší pojetí strategie uvádí Kumar Braveen,<sup>26</sup> podle kterého ani tento postup nezaručí úspěch vaší strategie, ale tuto pravděpodobnost podstatně zvyšuje...

- **Cíle:** definice výsledků vašeho úsilí, způsob jejich měření.
- **Cílová skupina:** průzkum, vytvoření profilu ideálního zákazníka.
- **Směs obsahu:** přizpůsobení obsahu účelu, vytvoření programu pro sociální síť s opakovaným využitím vzorů.

<sup>23</sup> ManagementMania.com, 2017. *Jak napsat marketingový plán*. Přístup získán 11.2.2018 [Online] URL: <https://managementmania.com/cs/jak-napsat-marketingovy-plan/>

<sup>24</sup> ECKHARDOVÁ, Jana, 2014. *Segmentace trhu, targeting, positioning*. Přístup získán 4.4.2018 [Online] URL <http://www.malamarketingova.cz/segmentacetrhu-targeting-positioning.html>

<sup>25</sup> PARRISH, David, 2016. *Marketing Course: The Marketing Strategy*. Přístup získán 2.3.2018 [Online] URL: <https://www.culturepartnership.eu/en/publishing/marketing/marketing-strategy>

<sup>26</sup> BRAVEEN, Kumar, 2018. *How to Create a Social Media Marketing Strategy: A Beginner's Guide*. Přístup získán 31.3.2018 [Online] URL: <https://www.shopify.com/blog/social-media-marketing-strategy>

- **Kanály:** výběr konkrétních vhodných kanálů, kterým chcete věnovat čas, a účel jejich použití.
- **Proces:** přizpůsobení infrastruktury a nástrojů pro efektivní implementaci strategie.

### 3.3.1 Vize a mise

Vize a poslání (mise) stojí na samotném počátku strategického procesu. Zatímco poslání představuje hlavní důvod naší činnosti, vize dává odpověď na otázku, kam směřujeme, čeho chceme v budoucnu dosáhnout.

Někteří odborníci tvrdí, že bez nich nemůže žádná firma úspěšně fungovat. V České republice i ve světě však najdeme mnoho malých firem, které svoji vizi nebo misi nemají jasně definovanou, a přesto se jim daří. Týká se to především rodinných podniků, které mají svůj sen, odhodlání a přímý kontakt se zákazníky. Znamená to, že ne vždy musíme mít napsáno na vstupních dveřích „Tohle je naše poslání,“ pokud jsme schopni naši myšlenku komunikovat jinak – skrze osobní přístup, úroveň služeb aj.

### 3.3.2 Marketingové cíle, trhy a strategie

Ke stanovení smysluplného a dosažitelného cíle je dobré respektovat základní pravidla. Navíc je potřeba určit, ke kterým tržním segmentům by se měly jednotlivé cíle vztahovat. Marketingové cíle se totiž liší co do rozsahu, obsahu, tak i času.

Jak již bylo zmíněno, cíle musejí být SMART (zkratka anglických termínů pro různé oblasti definice cíle):<sup>27</sup>

- **Specific** (konkrétní) – cíl musí být definován přesně. Čím přesněji je definován, tím snadněji se bude plnit a hlavně, předejde se možným nedorozuměním. Co je zřejmé pro jednoho, nemusí být vůbec zřejmé pro druhého.
- **Measureable** (měřitelný) – splnění cíle musí být možné změřit. Měřením se rozumí posouzení, do jaké míry bylo cíle dosaženo. Parametry měření by mělo být možné změřit exaktně (rozměry, váha, množství, vlastnosti, apod).

---

<sup>27</sup> PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti*. 2014, Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-4329-4 (e-kniha)

- **Accepted** (akceptovaný) – cíl musí být akceptovaný odpovědnou osobou. Bez akceptace, přijetí cíle za své, se vždy najde něco „zajímavějšího“ na práci.
- **Realistic** (reálný) – cíl musí být reálný. Musí být možné ho splnit v reálném čase, musí být k dispozici příslušné nástroje, znalosti apod. Nemá cenu stanovovat nedosažitelné cíle.
- **Time-bound** (časově ohraničený) – cíl musí mít daný termín.

Jana Eckhardtová,<sup>28</sup> zakladatelka marketingové agentury Malá marketingová, uvádí ještě několik dalších vlastností, které by měl správně definovaný cíl mít:

- **Delegovatelný** – rozhodněte, zda je cíl možné delegovat a zajistěte, že zainteresované osoby pochopily vše tak, jak zamýšlíte.
- **Motivující** – přesvědčte sebe i svůj tým, že dosažení cíle je ve vašem zájmu. Neomezujte se jen na samotný výsledek a zaměřte se na přidanou hodnotu – nové poznatky, zábava, co vás při plnění cíle čeká a nemine.
- **Sladěný** – marketingové cíle by měly korespondovat s celkovou podnikovou vizí.

### 3.3.2.1 Postup stanovení cílů

1. Definujte podnikatelskou vizi – jak a kde byste se ve svém podnikání chtěli nacházet za 5 let. Formulujte vizi konkrétně, ale nechte si prostor pro zajímavé šance a výzvy.
2. Stanovte si obchodní cíle – hrubý odhad (obrat a zisk), kterého chcete v následujících 2–3 letech dosáhnout.
3. Stanovte si marketingové cíle – na základě hrubého odhadu prodejů specifikujte dlouhodobé marketingové cíle pro jednotlivé roky, které směřují ke stanoveným obchodním cílům. Identifikujte produkty s největší perspektivou a zamyslete se nad jejich cenami, způsobem komunikace a distribuce k těm nejdůležitějším zákaznickým skupinám.

---

<sup>28</sup> ECKHARDTOVÁ, Jana, 2014. *Klíčová pravidla pro stanovení marketingových cílů*. Přístup získán 2.4.2018 [Online] URL: <http://www.malamarketingova.cz/marketingovycil.htm>

4. Konkretizujte marketingový cíl na dané období (marketingový plán, max. na 1 rok).
5. Dílčí cíle jednotlivých nástrojů marketingového mixu.

Nezapomeňte na optimistickou a pesimistickou variantu marketingového cíle. Získávejte pravidelnou zpětnou vazbu k průběžné úpravě marketingových cílů.

### 3.3.2.2 Strategické cíle

Zde je uveden výčet možných cílů, které byste měli zvážit např. při marketingu na sociálních sítích a které mohou být součástí marketingové strategie:<sup>29</sup>

#### **Zvýšení povědomí o značce**

Zasáhnout více lidí, aby byla vyšší pravděpodobnost, že vaši značku uvidí ti správní lidé. K měření výkonnosti slouží metriky zobrazení/zasažení (*impressions/reach*), označení „Líbí se mi“ (*likes*), sdílení (*shares*), zmínky (*mentions*), shlédnutí videa (*video views*) nebo jakékoliv jiné znamení toho, že vaše sdělení viděla reálná osoba.

#### **Vytvoření poptávky po produktu**

Vzbudit v lidech zájem o produkty náležitou inspirací nebo vzděláváním, což můžeme posuzovat na základě počtu kliknutí na naše stránky, produktů přidaných do košíku nebo komentářů/zpráv od zainteresovaných zákazníků.

#### **Vybudování loajality**

Soustřed'te se na publikum, které vás chce skutečně slyšet; nenařukujte jeho počty falešnými a placenými stoupenci. Chcete vytvořit autentickou komunitu lidí, kteří mají zájem o vaše produkty a kteří budou propagovat váš obsah nebo produkty dalším uživatelům. Toto můžete měřit pomocí počtu následovníků (z angl. *follower*), které jste přidali nebo ztratili v určitém časovém období, nebo míry angažovanosti (vypočteno jako celková angažovanost podělená počtem následovníků).

---

<sup>29</sup> BRAVEEN, Kumar, 2018. *How to Create a Social Media Marketing Strategy: A Beginner's Guide*. Přístup získán 31.3.2018 [Online] URL: <https://www.shopify.com/blog/social-media-marketing-strategy/>

### **Získání potenciálních zákazníků**

Získat své publikum a přeměnit je na e-mailové „předplatitele,“ které je pak možné vést k nákupní akci mimo původní komunikační kanál. Digitální marketing však jde ještě dál a umožňuje vytvořit cílovou skupinu pro *retargeting*, resp. zpětné cílení reklam na zákazníka.

### **Řízení offline návštěvnosti**

Pokud jste maloobchodní firmou nebo pořadatelem událostí, jedním z vašich cílů může být přivádění lidí k určitému místu v reálném životě a daném čase.

### **Vybudování partnerství**

Spojte se s *influencery* (ovlivňující osoby, idoly) a uspořádejte ovlivňující kampaně nebo společné marketingové kampaně s podobně smýšlejícími značkami.

### **Získání referencí**

Vybudovat si dobrou pověst založenou jak na vlastních slovech, tak potvrzenou zákazníky. Pozitivní osvědčení nebo obsah generovaný zákazníky a *influencery*, který představuje vaši značku v pozitivním světle, může být potenciálně využit v jiných marketingových aktivitách.

### **Poskytovat zákaznickou podporu**

Sociální média jsou bránou k otázkám, stížnostem a dotazům zákazníků. Jedním z cílů může tedy být poskytování podpory zákazníkům nebo přesměrování je na jiný preferovaný (soukromý) kanál. Kvalitu komunikace můžeme sledovat např. pomocí doby naší odezvy na přijatou zprávu od uživatele.

### **Stát se leaderem (tahounem) cílového trhu**

Sociální média jsou nástrojem, který lze využít jak k účasti v rozhovorech, tak k jejich moderaci. Nasměřovat je tam, kde si myslíte, že můžete upevnit svou pozici na trhu a vybudovat důvěryhodnost kolem svých produktů a služeb.



Veškeré nápady a nové taktiky, které se stanou předmětem testování, by měly být hodnoceny na základě jejich potenciálu k dosažení těchto cílů. Některé z nich mohou představovat dlouhodobé investice, zatímco jiné jsou okamžité.

### 3.3.2.3 Alternativní podnikové strategie

Při tvorbě alternativních strategií je nutné vycházet z diagnóz interního a externího prostředí podniku a následně provedené SWOT analýzy. Alternativní podnikové strategie obvykle vyjadřují snahu dosáhnout růstu, stability či zúžení činnosti.

#### Strategie růstu

Tato strategie je využívána v případě, je-li produkt před stádiem zralosti nebo na počátku životního cyklu. Jejím cílem je změna či expanze činností podniku. Strategie růstu je zpravidla spojena s vyššími investicemi a krátkodobým snížením efektivity.<sup>30</sup>

#### Strategie stability

Podnik se pro tuto strategii rozhoduje z následujících důvodů: náklady vynaložené na rozvoj aktivit jsou vyšší než s nimi spojené výhody, snaha o zaměření se na stávající cíle z důvodu posílení jejich konkurenceschopnosti, snaha o zvýšení produktivity či o inovaci nabízených produktů, obava, že rozvoj podniku by vedl ke snižování kvality produktů i nabízeného servisu. Existují dvě alternativy strategie stability, a to strategie udržení a strategie sklízení:

- Podnik, který zvolil strategii udržení, se snaží o zachování současného tržního podílu při neustávajícím růstu trhu a snaží se pokračovat stávajícím tempem rozvoje. Firmní strategie bude realizována tak jako dříve, se snahou udržet stejnou výši nákladů.
- Strategii sklízení je vhodné zvolit v případě již vyzrálého či stagnujícího trhu. Podnik těží ze svého goodwillu, sníží náklady a zároveň navýší ceny z důvodu vytvoření

---

<sup>30</sup> MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5

většího zisku. Tato strategie bývá zakončena prodejem nebo likvidací podniku či jeho konkrétní organizační jednotky.

### **Strategie ústupu / snižování výdajů**

Tato strategie bývá označována také jako tzv. strategie omezení. Její využití je vhodné především v době, kdy se výrobky podniku, případně trhy, na kterých působí, nachází ve stádiu úpadku (životního cyklu).

## **3.4 Analýza podniku a jeho okolí**

Každý podnik má nějaké silné a slabé stránky, které je potřeba si uvědomovat. Stejně bychom měli mít přehled o příležitostech a hrozbách, které trh nabízí. S tím souvisí analýza trhu – *zákazníci, konkurence, výrobky, trendy, stát, ...* všechny subjekty, se kterými jednáme přímo nebo nepřímo, jsou s námi v určitém vztahu a vytváří mikroprostředí. Všechny tyto subjekty jsou obvykle ovlivněny přírodními, ekonomickými, technologickými, sociálními, politickými a kulturními faktory, proto Dishan Jayasinha<sup>31</sup> doporučuje věnovat pozornost také makro prostředí. Generační změny, globalizace, spotřební a nákupní trendy, inflace, legislativní úpravy každé země, technologický a vědecký pokrok, to jsou jen některé z makro faktorů. Schopnost rozeznat příležitosti a potřeby trhu jsou strategickým předpokladem pro budoucí marketingové aktivity.

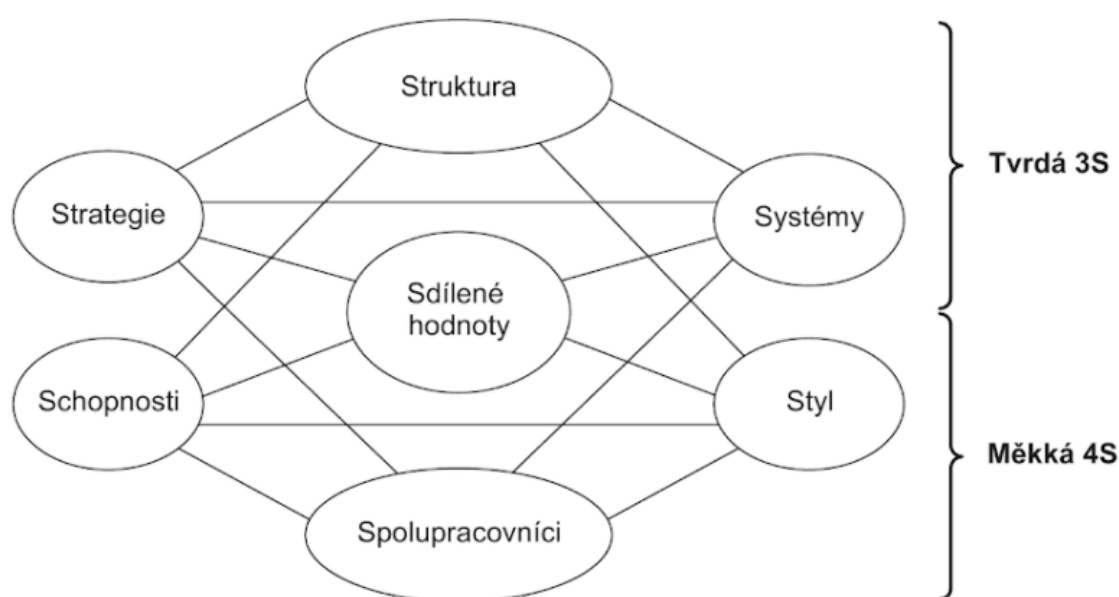
Prvním krokem je **situační analýza firmy** – zkoumá jednotlivé složky a vlastnosti **vnějšího prostředí** (makro a mikroprostředí nejčastěji pomocí PESTLE nebo Porterovy analýzy), ve kterém firma podniká nebo které na ni nějakým způsobem působí, a **vnitřní prostředí** firmy (kvalita zaměstnanců, produktů a služeb, organizační struktura, kultura firmy, materiální faktory aj.; nejčastěji posuzováno podle McKinseyho modelu 7S). Vnitřní prostředí se na rozdíl od vnějšího vztahuje na faktory, které mohou být firmou přímo řízeny a manažery ovlivňovány.

---

<sup>31</sup> JAYASINHA, Dishan, 2018. *Principles For Low-Budget Marketing Strategies Every Startup Should Know*. Přístup získán 6.4.2018 [Online] URL: <http://www.youngupstarts.com/2018/03/12/principles-for-low-budget-marketing-strategies-every-startup-should-know/>

Michael Porter<sup>32</sup> popsal v roce 1980 model pěti konkurenčních sil, který slouží ke zmapování faktorů ovlivňujících vyjednávací pozici firmy v odvětví. Mezi analyzované faktory patří vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupů nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu.

Jiným přístupem v zhodnocení vývoje vnějšího prostředí je využití **PESTLE analýzy**. Ta zkoumá faktory politicko-právní, ekonomické, sociokulturní, technologické, ekologické a legislativní. Podrobněji o tomto tématu pojednává např. Dagmar Jakubíková ve své knize *Strategický marketing: Strategie a trendy* (2013).



Obr. 4 McKinseyho model 7S (Zdroj: Thaddeus Mallya, 2007)

Na druhou stranu, mezi nejužívanější metody strategické analýzy interního prostředí firmy patří McKinseyho model 7S. Jak uvádí Thaddeus Mallya (2007),<sup>33</sup> v zásadě lze model 7S rozdělit na **tvrdé faktory** (systémy, strategie, struktura), jejichž informace jsou

<sup>32</sup> HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., a VYKYPĚL, O. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009 ISBN 978-80-7400-120-8

<sup>33</sup> MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5

snadno dohledatelné a jejichž změny jsou snáze proveditelné; a **měkké faktory** (styl vedení, spolupracovníci, schopnosti, sdílené hodnoty), které jsou méně hmatatelné a mají kulturní povahu.

Druhým krokem je **SWOT analýza**,<sup>34</sup> která shrnuje výsledky analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Tato metoda je subjektivní a jen jedno správné rozhodnutí neexistuje, proto je potřeba zvážit všechny faktory včetně názorů ostatních zainteresovaných lidí. Její podstatou je identifikovat klíčové **silné a slabé stránky** uvnitř, tedy v čem je organizace (nebo její část) dobrá a v čem špatná. Stejně tak je důležité rozpoznat klíčové **příležitosti a hrozby** mimo danou organizaci. Toto nové uspořádání informací se využívá k sestavení strategií pro budoucí směřování firmy, produktů či služeb a návrhů opatření pro eliminaci rizik. Smyslem je tedy identifikovat a následně omezit slabé stránky, podporovat silné stránky, hledat nové příležitosti a uvědomovat si hrozby.

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í  a n a l ý z a	<b>Příležitosti</b>	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	<b>Hrozby</b>	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Tab. 2 Strategie vycházející ze SWOT analýzy<sup>35</sup>

<sup>34</sup> ManagementMania.com, 2017. *SWOT analýza*. Přístup získán 11.2.2018 [Online] URL: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

<sup>35</sup> ECKHARDOVÁ, Jana, 2014. *Klíčová pravidla pro stanovení marketingových cílů*. Přístup získán 2.4.2018 [Online] URL: <http://www.malamarketingova.cz/swotanaliza.html>

### 3.5 Segmentace trhu

Online i offline marketing je založen na porozumění svým zákazníkům, a v tom je smysl segmentace – poznat strukturu daného trhu, na který chce organizace umístit svůj výrobek nebo službu. Pokud se podnik zaměří na určitou cílovou skupinu (např. majitelé koček), dosáhne lepších výsledků, než kdyby se snažil zasáhnout více obecné publikum (např. telekomunikace).

Facebook<sup>36</sup> je se svými cca 2,3 miliardami aktivních uživatelů měsíčně největší sociální sítí na světě a také skvělým místem, kde uspořádat průzkum veřejnosti (zájem o produkt, povědomí o značce aj). Kromě informací o vlastním postavení a složení vlastních zákazníků můžeme sledovat aktivity konkurentů. Sledovat, jak komunikují, kdo přesně jsou jejich zákazníci a jak reagují na nabídky. Prozkoumáním jejich *followerů* (zajímavých uživatelů) získáme lepší přehled o tom, na koho konkurence cílí, a o co se jejich zákazníci zajímají.

Pro segmentaci trhu můžeme využít tabulku Jany Eckhardtové, která nám usnadní identifikaci a popis jednotlivých segmentů:

1. Rozdělení trhu na homogenní celky	
<p><b>Dle geografických faktorů</b> (světa díly, regiony, města, podnebí, pásma...)</p> <p><b>Dle demografických faktorů</b> (pohlaví, věk, velikost rodiny, náboženství, vzdělání, příjmy, generace, společenská třída...).</p> <p><b>Dle ziskovosti, velikosti objednávek aj.</b></p> <p><b>Dle nákupního chování</b> (ne/pravidelné nákupy; nový/bývalý zákazník; loajální/neloajální; využívání produktu, k jakým účelům...)</p>	<p><b>Dle psychografických faktorů</b> (životní styl, názory, zájmy, osobnost člověka...).</p> <p><b>Dle zaměření</b> (konečný spotřebitel – B2C, firemní zákazník – B2B, vláda B2G...)</p> <p><b>Dle velikosti firmy</b> (malá, střední, velká, dle počtu zaměstnanců...).</p> <p><b>Dle právní formy</b> (živnostníci, neziskové organizace, státní organizace, firmy...)</p>

<sup>36</sup> BRAVEEN, Kumar, 2018. *How to Create a Social Media Marketing Strategy: A Beginner's Guide*. Přístup získán 31.3.2018 [Online] URL: <https://www.shopify.com/blog/social-media-marketing-strategy/>

<b>2. Dodržení pravidel segmentace</b>	
<b>Dostatečná odlišnost</b> , mít své specifické potřeby (měla by se dostatečně odlišovat od dalších skupin). <b>Dostatečná velikost</b> , aby se investice do komunikace mohla vrátit. <b>Ziskovost</b>	<b>Možnost ohodnotit</b> , tzn. je nutné, aby ji šlo měřit a pozorovat. <b>Dostupnost</b> pro cílenou marketingovou komunikaci. <b>Konkurenceschopnost</b>
<b>3. Vytvoření homogenních celků zákazníků, které by se neměly překrývat a které lze dostatečně popsat</b> (potřeby a očekávání, počet zákazníků v segmentu, objem zakázek v Kč/ os. aj.)	

Tab. 3 Proces segmentace trhu<sup>37</sup>

### 3.5.1 Marketingové persony

Zkoumání cílové skupiny přináší demografické a psychografické údaje. Získané informace slouží k vytvoření profilu ideálního zákazníka, či *marketingové persony*, která reprezentuje určitou skupinu lidí s podobnými charakteristikami a zájmem o náš produkt. Smyslem těchto person není být 100 % přesný, nýbrž vytvořit co nejlepší obraz člověka, kterého můžeme snadno konvertovat na zákazníka.

Pokud bychom se bavili o personě kupujícího (angl. buyer persona), Tony Zambito<sup>38</sup> ji definuje následovně: „*persona kupujícího je fiktivní zástupce toho, kdo jsou kupující, čeho se snaží dosáhnout, co je k tomu motivuje, jak přemýšlí, jak nakupují, kdo je ovlivňuje, proč se rozhoduje nakoupit, kde nakupují a kdy se rozhodují nákup uskutečnit.*“

### 3.5.2 Targeting

Targeting, česky „zacílení“, je druhou fází STP (segmentation-targeting-positioning). Jde o výběr cílových segmentů trhu na základě provedené segmentace. Solomon a kol.<sup>39</sup>

<sup>37</sup> ECKHARDOVÁ, Jana, 2014. *Segmentace trhu, targeting, positioning*. Přístup získán 4.4.2018 [Online] URL <http://www.malamarketingova.cz/segmentacetrhu-targeting-positioning.html>

<sup>38</sup> ZAMBITO, Tony, 2013. *What is a Buyer Persona? Why the Original Definition Still Matters to B2B*. Přístup získán 5.4.2018 [Online] URL: <http://tonyzambito.com/buyer-persona-original-definition-matters/>

<sup>39</sup> SOLOMON, M. R., MRASHALL, G. W., STUART, E. W. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Copmuter Press, a. s. 2006. ISBN 80-251-1273-X

popisuje targeting jako proces, během kterého organizace hodnotí atraktivitu potenciálních tržních segmentů a rozhoduje se, do kterých skupin bude investovat své zdroje, aby je přeměnila na své zákazníky. Klíčová kritéria targetingu jsou zejména:

- **Velikost segmentu** – počet potenciálních zákazníků
- **Růstový potenciál segmentu** – prognóza vývoje počtu zákazníků v budoucnu
- **Atraktivita segmentu** – finanční možnosti potenciálních zákazníků, hrozba vstupu konkurentů, možnost substitutů, cena komplementů apod.

Kromě již zmíněných kritérií doporučuje Jana Eckhardtová<sup>40</sup> zohlednit také zkušenosti s danou cílovou skupinou zákazníků, konkurenci, zdroje potřebné pro obsluhu segment, náklady na komunikaci aj.

Dagmar Jakubíková (2013)<sup>41</sup> poukazuje na význam strategických segmentů, tedy těch, které firmě přináší vysokou přidanou hodnotu. Jejich identifikace pomáhá organizacím a firmám určit, na jaké hodnoty se mají zaměřit (**model 3V**):

- a) **Valued customer**: zákazník, který přináší firmě vysokou přidanou hodnotu,
- b) **Value proposition**: nabídka, která přináší zákazníkovi vysokou hodnotu,
- c) **Value network**: hodnotová síť.

Strategie	Definice	Market. přístup
Jednotná segmentace	Jednotná nabídka bez ohledu na segment.	<b>Nediferencovaný</b>
Diferencovaná segmentace	Zaměření na více segmentů, přizpůsobení nabídky každému z nich.	<b>Diferencovaný</b>
Koncentrace na vybraný segment	Nabídka jednoho či více produktů jedinému segmentu.	<b>Koncentrovaný</b>
Koncentrace na každého zákazníka zvlášť	Přesná definice tržního segmentu, osobní přístup, jednání s jednotlivými zákazníky	<b>Na míru</b>

Tab. 4 Strategie cílení na zákazníky dle Dagmar Jakubíkové (2013)

<sup>40</sup> ECKHARDTOVÁ, Jana, 2014. *Segmentace trhu, targeting, positioning*. Přístup získán 4.4.2018 [Online] URL <http://www.malamarketingova.cz/segmentacetrhu-targeting-positioning.html>

<sup>41</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8

### 3.5.3 Positioning

Samotný positioning je podle Aakera<sup>42</sup> jedním ze základních kamenů pro budování image značky. Je součástí vize, jak by měla být značka, a tedy i firma, cílovou skupinou vnímána. Skutečná pozice, kterou značka zaujme v mysli spotřebitele, se označuje image značky.

#### Základní otázky positioningu:

- Smysl existence značky – PROČ je značka na trhu a jakou plní úlohu?
- Cílové skupiny spotřebitelů – PRO KOHO je značka nebo produkt určen?
- Konkurence značky – PROTI KOMU stojí na trhu?
- Otázka času – KDY se bude měnit její pozice a jak se bude značka vyvíjet?

Jana Eckhardtová<sup>43</sup> využívá při upevňování pozice svých klientů v mysli zákazníků 3 základní principy:

<i>1. Definuje, čím se organizace nebo značka odlišuje od konkurence</i>	<i>2. Srovnává skutečnost s očekáváním a potřebami zákazníků jednotlivých segmentů trhu</i>	<i>3. Definuje, jak chce vůči zákazníkům jednotlivých segmentů vystupovat, jaké místo v jejich myslích chce zaujímat.</i>
--	---	---

Tab. 5 Základní principy positioningu dle Jany Eckhardtové

#### Konkurenční strategie positioningu

Jakmile má firma určitý podíl na trhu, svádí neustálý boj. K poražení značky se silnou pozicí může konkurent využít podle Riese a Trouta<sup>44</sup> několik strategií:

1. *Posílení současné pozice v myslích zákazníků* – zviditelnit se prostřednictvím sponzoringu, předváděcích akcí nebo dát zákazníkům možnost vyzkoušet si produkt na některém z workshopů a udělat si na něj vlastní názor.

<sup>42</sup> AAKER, David A. *Brand building: budování značky : vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003, xiv, 312 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-885-6

<sup>43</sup> ECKHARDTOVÁ, Jana, 2014. *Segmentace trhu, targeting, positioning*. Přístup získán 4.4.2018 [Online] URL <http://www.malamarketingova.cz/segmentacetrhu-targeting-positioning.html>

<sup>44</sup> RIES, Al a Jack TROUT. *Positioning: the battle for your mind*. New York: McGraw-Hill, 2001, 213 s. ISBN 0071373586



2. *Vyhledávání nových neobsazených pozic* – zdůrazněním nižšího obsahu tuku v potravinách nebo původem z BIO farmy může firma získat nové zákazníky.
3. *Zrušení nebo změna pozice konkurenta* – sejdou-li se 2 firmy se stejným zbožím, může firma A připravit firmu B o část trhu deklarací země původu.
4. *Strategie exkluzivních klubů* – cílem je vyvolat dojem, že členové tohoto klubu jsou skutečně nejlepší.

Proniknutí výrobku do mysli spotřebitele vyžaduje, aby všechny výrazné vlastnosti produktu, optimální cena, vhodná distribuce a přesvědčivá propagace společně podporovaly vybranou strategii positioningu.

### 3.6 Diferenciace a USP

S otevřeností trhu a globalizací je diferenciace jednou ze zásad úspěchu v 21. století, stejně tak jako nezbytnost říkat pravdu. Přeci jenom je 1 naštvaný zákazník horší než 10 spokojených.

Firmy se neustále snaží odlišit svou nabídku na trhu od nabídky konkurence, aby si udržely nebo zlepšily pozici na trhu.<sup>45</sup> Toho lze docílit několika způsoby:

- a) Úpravou produktu tak, aby byl jedinečný (design, užitné vlastnosti aj).
- b) Dodatečnými službami, které jsou spjaté s produktem/službou nebo se značkou (věrnostní program, záruky, prestiž, dostupnost aj).
- c) Zázitkem a způsobem komunikace, který dokáže upoutat a pobavit.

Trh i nabídky se neustále vyvíjí a firmy musí reagovat na jejich změnu, proto hledají nové způsoby, jak zvýšit hodnotu své nabídky. Přitom cílí hlavně na bohaté vybírající si zákazníky, kteří jsou schopni zaplatit vyšší marži. **Problém je, že cokoliv se stane realizovatelným, lze také okopírovat.** Většina konkurenčních výhod tak má krátké trvání.

Každá firma, ale i každý produkt/služba, mají vlastní marketingovou strategii, kterou v průběhu životního cyklu mění hned několikrát. Důvodem mohou být jak vnitřní, tak i

---

<sup>45</sup>Kotler P., Marketing Management (10. rozšířené vydání), 2001, GRADA PUBLISHING, spol. s r. o. ISBN 80-247-0016-6 (str. 285)

vnější faktory, např. legislativní změny, měnící se preference zákazníků, konkurenční tlak nebo ekonomické podmínky uvnitř firmy.

### 3.6.1 Unique Selling Proposition

Ať už použijeme pojem USP (unique selling proposition) nebo UVP (unique value proposition), bavíme se o tom stejném – jak se odlišit od ostatních, kteří nabízejí stejnou službu nebo produkt.<sup>46</sup> Pokud se ve světě, který je plný konkurence, nedokážeme prezentovat něčím, co dělá náš podnik jedinečným, pak naše úsilí jen stěží přinese úspěch. USP neboli *Unique Selling Proposition* znamená „to, co má naše značka a ostatní ne.“ Jedná se o unikátní vlastnost produktu či značky, která výrobek odlišuje od konkurenčních a je zároveň relevantní pro cílovou skupinu.

Jak na to? Aby se firma mohla odlišit, musí nejprve vědět od čeho:

#### 1. Konkurenční prostředí

Udělejte průzkum – nahlédněte do prostředí konkurence a snažte se porozumět, jak se sami odlišují, abyste dokázali rozpoznat, v čem jsou vaše produkty jiné a lepší. Budete tak moci snáze najít svoji pozici na trhu. Ptejte se sami sebe: co dělají dobře, co dělají chabě a kde mají nedostatky? Odpověďmi na tyto otázky získáte lepší představu o „U“ v USP, tedy o tom, co dělá vaši organizaci jedinečnou.

#### 2. Cílový trh

Ptejte se sami sebe – opravdu víte, kdo je Vaše cílová skupina? Bavíme se o více než jen o věku, příjmu a pohlaví. Co je drží v noci vzhůru a jak pomáhá Vaše služba nebo produkt vyřešit jejich problém? Vžijte se do jejich role a nenechte se ovlivnit vlastními návyky. Co Váš zákazník skutečně požaduje od Vašeho produktu nebo služby? Znalost cílové skupiny je nezbytná jak pro efektivní komunikaci, tak pro adekvátní uspokojení jejích potřeb. Jednou z metod určení cílové skupiny je např. marketingová persona.

---

<sup>46</sup> ROMANO, Amanda, 2017. *Developing Your Unique Selling Proposition*. Přístup získán 17.3.2018 [Online] URL: <https://blog.twentyoverten.com/developing-your-unique-selling-proposition/>

### 3. Benefity

Klíčem je naprostá upřímnost a kritika vůči sobě, včetně zhodnocení, co představuje naši přidanou hodnotu, v čem vynikáme ve srovnání s konkurencí a jak z toho dokáže profitovat náš cílový trh. Ptejte se sami sebe: co je na nás tak oslňující, že s námi chtějí zákazníci a partneři spolupracovat namísto naší konkurence, a že se o nás dokonce zmiňují svým přátelům, rodinám a kolegům? Pokud si nejste jistí, jděte přímo ke zdroji. Ptejte se klientů, referenčních skupin nebo rozešlete dotazník.

### 4. Zpracování

Ted', když znáte své odvětví, své zákazníky a své opravdové benefity, je načase si to všechno sepsat do 1-2 vět. Zamyslete se, co bude motivovat případné klienty. Není to květnatý reklamní proslov nebo finanční žargon, je to silné zapůsobení a emoce. Čím více budete znát své zákazníky, tím více si budete uvědomovat vlastní USP, která se bude v průběhu času přizpůsobovat a měnit.

## 3.7 Marketingový mix

S odvoláním na Kotlera a Kellera,<sup>47</sup> slovo „produkt“ může označovat také služby, události, lidi, místa, organizace a nápady. Tito marketingoví specialisté také zdůrazňují důležitost tvorby zákaznických zkušeností (více než pouhé nabízení článků), jako to udělal Walt Disney s jeho magickými filmy a zábavními parky.<sup>48</sup>

Na cestě k dosažení svých cílů využívá firma vhodné marketingové nástroje (tzv. marketingový mix), přičemž každý produkt musí být vnímán jako odlišný a jedinečný, ale bez nadhodnocení požadavku zákazníka.

Základní podoba marketingového mixu je tvořena čtyřmi prvky (4P). Alternativou k 4P je marketingový mix 4C, který se dívá na trh z hlediska kupujícího.

---

<sup>47</sup> KOTLER P., KELLER K. L., *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

<sup>48</sup> JAYASINHA, Dishan, 2018. *Principles For Low-Budget Marketing Strategies Every Startup Should Know*. Přístup získán 6.4.2018 [Online] URL: <http://www.youngupstarts.com/2018/03/12/principles-for-low-budget-marketing-strategies-every-startup-should-know>

Mix "4P"	Mix "4C"
Výrobek (product)	Řešení potřeb zákazníka (customer solution)
Cena (price)	Náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost)
Distribuce (place)	Dostupnost řešení (convenience)
Propagace (promotion)	Komunikace (communication)

Tab. 6 Srovnání marketingového mixu 4P a 4C<sup>49</sup>

V praxi se osvědčuje pracovat s oběma základními koncepty, existuje ale mnoho dalších (např. 3V, 7P, 8P). Každý z těchto prvků může mít vlastní mix, např. Promotion zahrnuje reklamu, podporu prodeje, public relations, osobní prodej, přímý marketing, ... Dohromady tvoří tzv. komunikační mix.

### 3.7.1 Public relations

Jádro PR tkví v komunikaci. Komunikační mix, resp. *promotion*, kam patří reklama, podpora prodeje, PR (angl. *public relations, vztahy s veřejností*), osobní prodej a direct marketing, má za úkol vzbudit, podporovat a udržovat dobré jméno společnosti, rozvíjet povědomí o značce a produktech a informovat o novinkách.

#### Co je PR?

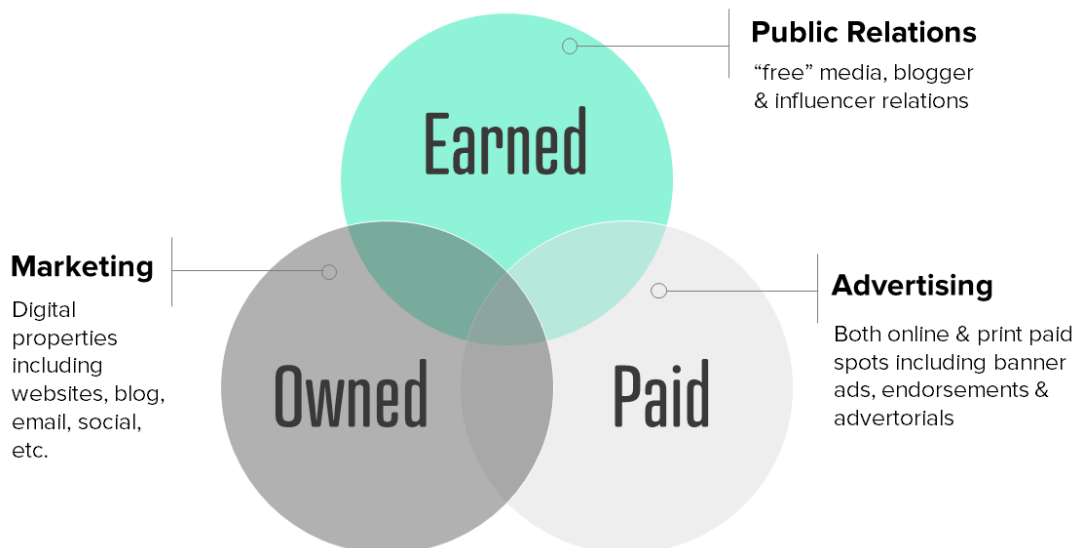
Je to neustálá práce s médii,<sup>50</sup> která nám pomáhá zviditelnit naše jméno a dostat se do povědomí. Pravidelný výskyt v médiích navíc přispívá k budování důvěry. PR je tedy budování a udržování vztahů s klíčovými subjekty (partneři, klíčoví zákazníci aj). Konec konců, vaše PR aktivity by se měly zaměřit na udržování pozitivního mínění o vaší značce napříč odvětvím.

<sup>49</sup> NĚMEC, Robert, 2005. *Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy*. Přístup získán 7.4.2018 [Online] URL: <https://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

<sup>50</sup> ROMANO, Amanda, 2017. *Public Relations 101: The Basics*. Přístup získán 17.3.2018 [Online] URL: <https://blog.twentyoverten.com/public-relations-101-the-basics/>

## Co není PR?

Mnoho lidí má tendenci překlenovat rozdíly mezi reklamou a PR, a dokonce marketingem a PR. Samozřejmě nejlepší strategie zahrnují všechny tři prvky, ale je důležité pochopit rozdíl. Následující diagram toto rozlišení celkem dobře vysvětluje:



Obr. 5 Rozdíl mezi marketingem, PR a reklamou<sup>51</sup>

## K čemu je PR dobré?

Ať už začínáte nebo máte již dobře zaběhlou firmu/projekt, můžete ze vztahů s veřejností profitovat. PR a pravidelný výskyt v médiích budují důvěru a viditelnost. Je to mocný nástroj, který umožňuje ukázat „kdo je tady autorita.“ Vzdělává naši cílovou skupinu ve smyslu „proč by nás měli brát v úvahu“ a „proč se rozhodnout pro náš produkt nebo službu.“

## Jak cílit PR?

Z hlediska cílové skupiny<sup>52</sup> rozlišujeme **interní a externí komunikaci**. Ta interní je mířena na zaměstnance nebo členy týmu tak, aby se byli schopni ztotožnit s vizí a zájmy

<sup>51</sup> ROMANO, Amanda, 2017. *Public Relations 101: The Basics*. Přístup získán 17.3.2018 [Online] URL: <https://blog.twentyoverten.com/public-relations-101-the-basics>

<sup>52</sup> Zdroj informací: KNESCHKE, Jana, 2006. *Využíváte všechny možnosti PR?* Přístup získán 17.3.2018 [Online] URL: [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_4709/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_4709/)

společnosti a aby se vyjadřovali o svých projektech zásadně pozitivně (negativa pouze okrajově). Velký význam má interní komunikace v okamžiku, kdy se šíří povědomí o projektu či organizaci právě přes její členy. Ovšem nejvýznamnější bývá **komunikace se svým okolím**, s vnějším světem, tedy s médii, konkurencí a zákazníky, dodavateli, sponzory apod.

Komunikaci je možné cílit i geograficky. V nejjednodušším pojetí se může organizace zaměřit na svou lokalitu, resp. na své fyzické okolí, na jednotlivé zaměstnance a zákazníky či působení v daném segmentu trhu; nebo na globální působení, které zahrnuje vliv na vládní instituce, na republikový a nadnárodní trh, na celou společnost.

## 4 Analýza současného stavu

Problém spolku Obrázky ze Strážnice, z. s. tkví v tom, že je sice schopný oslovit diváky v blízkém okolí, ale nedaří se mu „prorazit do světa“ a oslovit širší publikum. Cílem tedy bude analyzovat trh, případně definovat nové cílové skupiny a na základě SWOT analýzy navrhnout novou marketingovou strategii.

Východiskem analýzy je revize stanov a činnosti spolku Obrázky ze Strážnice, z. s. Na ni navazuje analýza okolí podniku a analýza zákazníka, která bude podrobně probrána v samostatné kapitole.

### 4.1 Nezisková organizace Obrázky ze Strážnice, z. s.

**Název:** Obrázky ze Strážnice, z. s. (angl. *Pictures from Strážnice*)

**Sídlo:** Strážnice

**Počet členů:** 13

**Klasifikace CZ-NACE:**

<b>59.1</b>	<b>Činnosti v oblasti filmů, videozáznamů a televizních programů</b>
59.11	Produkce filmů, videozáznamů a televizních programů
59.12	Postprodukce filmů, videozáznamů a televizních programů
59.13	Distribuce filmů, videozáznamů a televizních programů
59.14	Promítání filmů
<b>59.2</b>	<b>Pořizování zvukových nahrávek a hudební vydavatelské činnosti</b>
59.20	Pořizování zvukových nahrávek a hudební vydavatelské činnosti

Tabulka 1 Klasifikace činností spolku Obrázky ze Strážnice, z. s. dle CZ-NACE<sup>53</sup>

**Právní forma:** zapsaný spolek

1. Spolek je dobrovolným nevládním neziskovým spolkem a podle českého práva se jedná o právnickou osobou. (zákon č. 89/2012 Sb. dle nového Občanského zákoníku)

<sup>53</sup> Zdroj informací: [http://www.info.mfcr.cz/ares/nace/ares\\_nace.html.cz](http://www.info.mfcr.cz/ares/nace/ares_nace.html.cz)

2. Spolek působí na celém území České republiky a nečlení se na organizační jednotky, celý spolek je místně příslušnou organizační jednotkou. Nezřizuje žádné územně-organizační jednotky s právní subjektivitou.

**Cíle spolku:**

- přispívání k rozvoji a udržování lidové kultury a tradic města Strážnice
- zobrazování lidových tradic a zvyků, dokumentace dobového nářečí a krojů
- zvýšení popularity folklóru u široké veřejnosti, zejména u mládeže
- kooperace se sdělovacími prostředky

**Logo:****Činnost spolku:**

- natáčení historických příběhů a pověstí ze Strážnice a okolí
- spolupráce s folklorními soubory (zejména FS Demižon), řemeslníky, muzei, etnografy a muzikanty
- příležitostné natáčení videí a spotů s jinou tematikou
- samostatné autorství a produkce příběhů

Ve stanovách je dále zakotveno, že náplň činnosti musí odpovídat cílům spolku. Další formy a konkretizaci činnosti stanovuje členská schůze, která mimo jiné ustanovila jako další činnost spolku *organizaci a následnou projekci filmů*.

**Vize:**

Vytvoření odkazu kulturního dědictví pro budoucí generace.



**Poslání:**

Kromě uchování mnohých slováckých tradic v hmatatelné podobě do budoucna je posláním týmu Obrázky ze Strážnice ukázat široké veřejnosti, že lidové tradice, dědictví předků a folklór můžou být i v této době “cool”.

**Bližší popis:**

Tým Obrázky ze Strážnice (zkráceně OZS) sdružuje mladé umělce a nadšence do folklóru a lidových tradic Strážnicka, původně tanečníky a hudebníky, kteří od roku 2013 usilují o uchování slovácké lidové kultury pro budoucí generace prostřednictvím audiovizuální tvorby. V roce 2015 tým započal práce na stěžejním projektu – filmovém cyklu *Vandrovali hudci*. Hned první díl cyklu se setkal s nečekaně vřelým přijetím veřejnosti a všeobecnou podporou, což tým OZS podpořilo v tvůrčím nadšení a další činnosti.

Jednotliví členové týmu se postupně specializují na různé činnosti potřebné k realizaci projektu (např. scenáristika, režie, kamera, postprocessing, zvuk a hudba...), vzdělávají se a navštěvují tematické semináře. Díky tomu je patrný vzestup kvality filmů, což dokazují i mnohá ocenění z filmových soutěží a festivalů. Největším oceněním práce Obrázků ze Strážnice jsou však pozitivní reakce publika, a to nejenom primární cílové skupiny (lidí se zájmem o folklór a lidové tradice). Ještě více snad potěší, když tyto filmy přilákají a vzbudí zájem u lidí, kteří se s folklorem dosud nesetkali a pro které je cyklus *Vandrovali hudci* prakticky jediným spojením s lidovou tradicí.

**Produkce:**

Stěžejním produktem je *cyklus Vandrovali hudci*, série krátkých filmů inspirovaných příběhy z moravsko-slovenského pomezí, které je charakteristické svým nářečím, dobovými kroji, tradicemi i řemesly. Ale kromě toho nás jednotlivými příběhy provází tři hudci, kteří se čas od času připletou k veselici nebo k dobrému jídlu. A tam to vše začíná. Divák se může těšit na humorné historky, lidové písně a tance, ráz slovácké krajiny, ale i dramatické okamžiky a z nich plynoucí ponaučení.

Tyto příběhy jsou často inspirovány pověstmi a událostmi ze Strážnicka, které se buď zachovaly prostřednictvím ústního podání nebo byly zachyceny místními spisovateli

a etnografy. Do děje jsou rovněž zahrnovány příhody ze života našich předků, kteří byli zpravidla vychováváni v tvrdých podmínkách, a přesto si dokázali užívat života.

Cyklus momentálně obsahuje tyto tři díly: **Kača** (2015), **Vdovec** (2016), **Nezvedený syn** (2018).

Kompletní přehled současné filmové tvorby je graficky znázorněn myšlenkovou mapou (viz příloha *Přehled projektů spolku Obrázky ze Strážnice, z. s.*). Vedlejší činností spolku je pronájem technického vybavení a (spolu)organizace veřejných projekcí, díky čemu jsou schopni získat finance na pokrytí části nákladů nebo případné investice.

## 4.2 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza je analytická technika sloužící ke strategické **analýze okolního prostředí** firmy. Jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů. Často se do této analýzy zahrnuje také ekologický faktor (PESTLE analýza), který vzhledem k povaze projektů OZS není zcela jednoznačný.

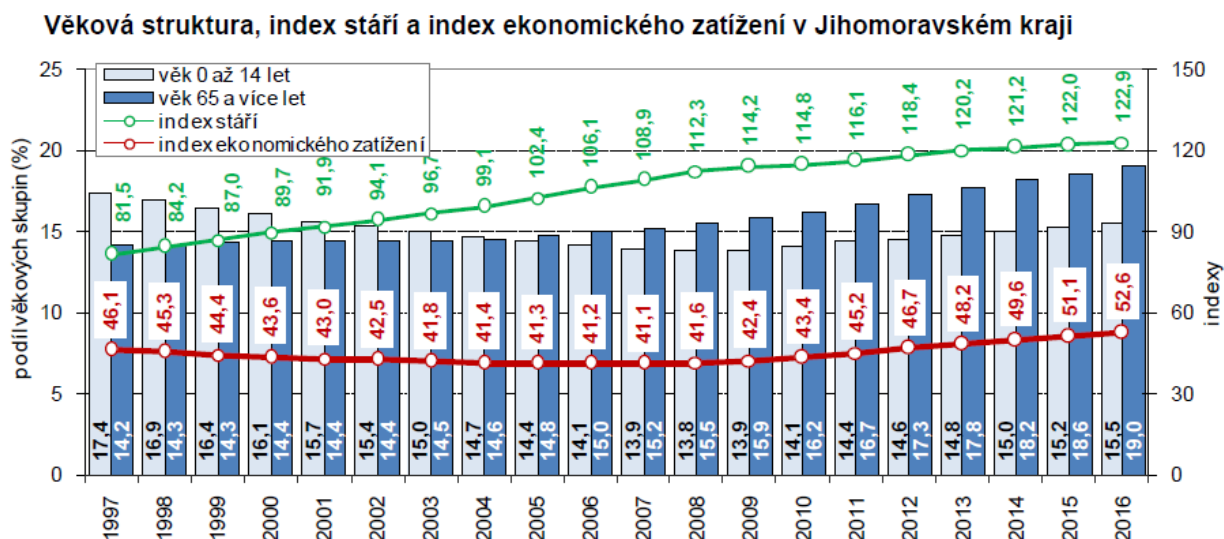
### 4.2.1 Sociální faktory

Slovácký region, kde působí spolek Obrázky ze Strážnice, je oblíbenou turistickou lokalitou. Leží na úpatí Bílých Karpat, najdeme zde mnoho zámků, hradů a velkomoravských hradišť. Co ale láká zvláště turisty, je víno, tradice a folklór. Kromě nespočtu každoročně pořádaných kulturních a folklorních akcí, se tady pořádá i největší folklorní festival v ČR a současně i nejstarší ve střední Evropě Mezinárodní festival Strážnice.

Jihomoravský kraj patří dlouhodobě ke krajům s nejvyšší nezaměstnaností (k 31.3.2018 dosáhla 4,31 %) a to i v době, kdy média tvrdí, že je nedostatek pracovníků. Práce na venkově nebo v malých městech bývá ve srovnání s velkoměsty hůře placená. Stejně tak vysokoškolské vzdělání je možné dosáhnout jen ve velkých městech, proto se řada lidí stěhuje (krátkodobě i dlouhodobě) do velkých měst. Řadu krajanů najdeme hlavně v Brně, Olomouci a Zlíně. Univerzity v těchto městech také jako jedny z mála v ČR nabízí studijní obory zaměřené na audiovizuální či multimediální tvorbu.

Z demografických analýz Českého statistického úřadu vyplývá, že tempo zvyšování podílu osob starších 65 let je oproti podílu dětské složky v Jihomoravském kraji rychlejší.

Hodnota indexu stáří v následujícím grafu vyjadřuje, že na 100 dětí připadlo 122,9 osob starších 65 let. Index ekonomického zatížení, což je počet osob ve věku 0-14 let a 65 a více let připadající na 100 obyvatel ve věku 15-64 let, dosáhl v roce 2016 hodnoty 52,6. Hodnota tohoto indexu byl lehce nad průměrem ČR (52,4) a mezi kraji byl 7. nejvyšší.



Obr. 6 Demografický vývoj v Jihomoravském kraji (věková struktura)<sup>54</sup>

**Klíčové faktory:** turistická lokalita, bohatá na kulturu; migrace do měst za práci a za vzděláním; koncentrace mladých filmařů v moravských oblastních městech; stárnutí populace

#### 4.2.2 Legislativní faktory

Nejrozšířenější forma neziskových organizací<sup>55</sup> – občanská sdružení, přestala od 1. ledna 2014 existovat (zákon 83/1990 Sb. o sdružování občanů byl zrušen), místo nich zavádí nový Občanský zákoník právní formu zapsaný spolek (zkratka z. s). Zájmové neziskové organizace se zaměřují na organizování zájmové činnosti buď výhradně pro své členy, nebo s přesahem do širší veřejnosti, kdy se jejich aktivity blíží službám poskytovaným určitým skupinám. Typicky do této skupiny patří NNO v oblasti sportu a kultury či tradiční venkovské zájmové spolky (například Sokol, včelařské svazy, dobrovolní hasiči aj).

<sup>54</sup> Základní tendence vývoje Jihomoravského kraje - 2016

<sup>55</sup> Zdroj informací: <https://www.neziskovky.cz/clanky/511/fakta/>

Zájmové NNO jsou postaveny výhradně na členském principu a podle českého práva se jedná o právnickou osobu.

NNO (nestátní neziskové organizace) naplňují znaky mezinárodně sdílené definice

- *Organizovanost* (stálá, formalizovaná struktura)
- *Soukromý charakter a nezávislost na státu*
- *Nerozdělování zisku* (mezi členy a rozhodující osoby)
- *Samosprávnost* (vnitřní struktura)
- *Dobrovolnost* (ve smyslu „s účastí dobrovolníků“)

Členství v EU má politické a ekonomické dopady a je podmíněno také přijetím další legislativy. Významnou složkou je např. nárok na odpočet DPH v případě zahraničního obchodu s členskou zemí EU nebo možnost čerpat finance z dotačních programů. Granty jsou vypisovány nejčastěji příslušnou regionální správou nebo přímo Ministerstvem kultury ČR.

V roce 2016 byl schválen zákon o elektronické evidenci tržeb<sup>56</sup> (EET), který měl být uplatňován postupně. První fáze nabyla účinnosti 1.12.2016 a bylo předmětem diskuzí, zda se EET dotkne také oblasti tvorby a distribuce filmu a promítání. Ústavní soud však zrušil náběh 3. a 4. fáze, během kterých se měli do systému EET zapojit podnikatelé provozující všechny ostatní činnosti, kam mimo jiné spadá také pořádání kulturních akcí.

Dne 25.5.2018 vstoupí v účinnost Obecné nařízení o ochraně osobních údajů<sup>57</sup> (GDPR), legislativa EU. Jde o nový právní rámec ochrany osobních údajů v evropském prostoru s cílem hájit co nejvíce práva občanů EU proti neoprávněnému zacházení s jejich daty včetně osobních údajů. GDPR se týká všech firem a institucí, ale i jednotlivců a online služeb, které zpracovávají data uživatelů.

Na kina, filmové festivaly a jiné projekce se vztahují licence k autorským právům, které spravuje OSA. Týká se to audiovizuálních děl (např. filmů a videí), ale i samotné doprovodné hudby. Viz převzatý text z informačního portálu OSA<sup>58</sup> „*Licence poskytnuté*

<sup>56</sup> Zdroj informací: <http://www.eltrzyby.cz/cz/od-kdy>

<sup>57</sup> Více informací na <https://www.gdpr.cz/gdpr/>

<sup>58</sup> <http://www.osa.cz/hlavn%C3%AD-menu/licence-k-u%C5%B5it%C3%AD/z%C3%A1bavn%C3%A9-produkce/kina,-filmov%C3%A9-festivaly-a-jin%C3%A9-projekce,-divadla.aspx>

*provozovatelům podle tohoto sazebníku se vztahují na veřejné provozování hudebních děl s textem i bez textu při promítání audiovizuálních děl, především filmů, při promítání týdeníku, reklam, upoutávek a trailerů, při promítání diapozitivů, při zahajovacích, jubilejních a obdobných slavnostních filmových představeních, k vyplnění přestávek i bezprostředně před a po představení, přenosu provozování hudebních děl v jiném místě než kde k provozování hudebních děl dochází (dále souhrnně jen „provozování děl“).*“  
Od 1. 1. 2018 stačí provozovatelům veřejných produkcí uzavřít pouze jednu licenční smlouvu za všechny tyto kolektivní správce Intergram, DILIA, OOA-S a OAZA, a to prostřednictvím OSA.

**Klíčové faktory:** zapsaný spolek legislativně upraven novým Občanským zákoníkem, mezinárodní definice NNO (angl. NGO), granty EU, EET a kinematografie, GDPR, autorská práva a licence (OSA)

#### 4.2.3 Ekonomické faktory

Na aktuální ekonomický vývoj evropských zemí a ČR má negativní vliv dlouhodobý deficit veřejných financí vedoucí k vysokému veřejnému zadlužení. Zdravé veřejné finance přispívají k makroekonomické stabilitě a jsou jedním z prvků, které umožňují měnové politice udržet stabilní ceny a nízké úrokové sazby. Na konci roku 2017 činil státní dluh 1.625 miliard Kč. Dluh vládního sektoru ve vztahu k HDP se snížil z 36,8 na 34,7 %.<sup>59</sup>

Ukazatel	2016	2017	2018	2019
Růst HDP (% , meziroční změna)	2,6	4,5	3,2	2,9
Inflace (% , meziroční změna)	0,6	2,4	2,4	2,0

Tab. 7 Makroekonomická předpověď pro ČR vydaná Evropskou komisí

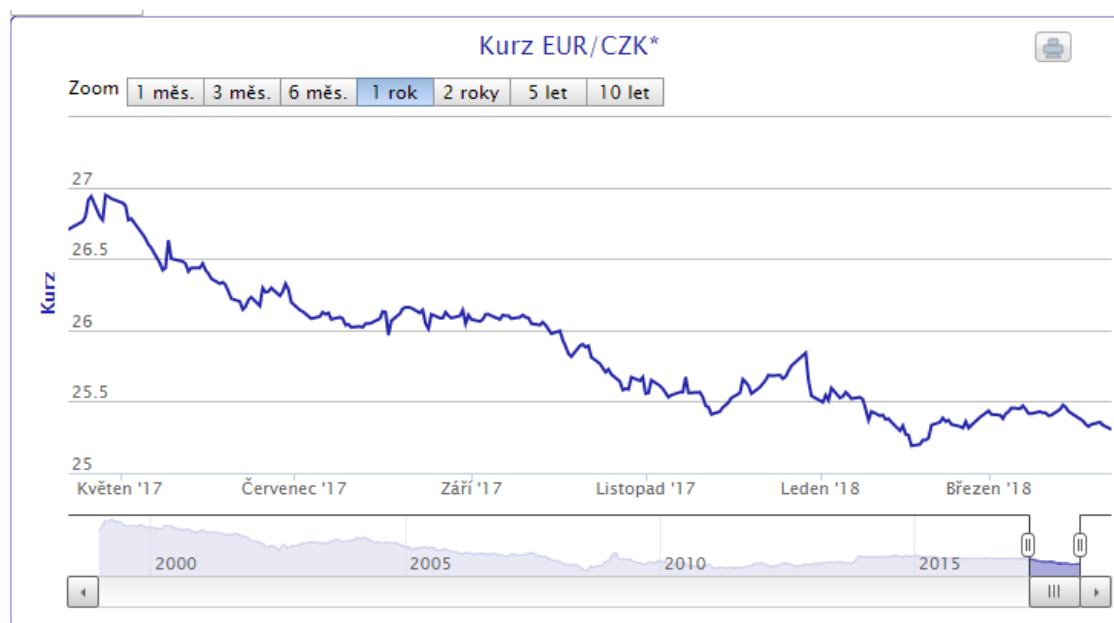
Dle makroekonomické předpovědi Evropské komise<sup>60</sup> zažívá ČR ekonomický růst. Růst reálného HDP v roce 2017 pravděpodobně překročil potenciální růst značným rozpětím, který je způsoben soukromou spotřebou a investicemi a navzdory napnutí trhu

<sup>59</sup> Zdroj informací: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2017/ceska-republika-nejlepe-hospodarici-zemi-30193>

<sup>60</sup> Zdroj informací: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-performance-country/czech-republic/economic-forecast-czech-republic\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-performance-country/czech-republic/economic-forecast-czech-republic_en)

práce. Přestože se očekává, že růst bude v letech 2018 a 2019 zpomalen, budou pokračovat inflační tlaky v důsledku kladné produkční mezery.

Od konce roku 2013 až do dubna 2017 uplatňovala Česká národní banka měnové intervence na devizovém trhu, které využívala pro udržování kurzu české koruny vůči euru poblíž hladiny 27 CZK/EUR. Během této doby nakupovala ČNB eura a v přepočtu tak navýšila své bankovní rezervy o více než 2 biliony Kč.<sup>61</sup> V prvních měsících po ukončení intervencí česká měna ožila a začala výrazně klesat. Obtížnější predikce vývoje kurzu přiměla směnárny a banky zvětšit rozpětí nákupní/prodejní ceny CZK, aby se kryly proti případnému negativnímu vývoji a ztrátě. Momentálně (duben 2018) se měna stabilizovala přibližně na 25,30 CZK/EUR.



Obr. 7 Vývoj kurzu CZK vůči EUR od května 2017 do dubna 2018<sup>62</sup>

S rozvojem internetových služeb vzrostla atraktivita e-shopů a význam online marketingu, jakožto nástroje propagace a komunikace s potenciálními zákazníky. Značná část nákupů je uskutečněna přes mobilní zařízení. S tím souvisí i zvyšující se nároky na optimalizaci online prodejních kanálů, tj. webových stránek, e-shopů a internetových/mobilních aplikací.

<sup>61</sup> Zdroj informací: [https://www.cnb.cz/cs/statistika/platby\\_bilance\\_stat/devizove\\_rezervy/drs\\_rada.htm](https://www.cnb.cz/cs/statistika/platby_bilance_stat/devizove_rezervy/drs_rada.htm)

<sup>62</sup> Více zde: [https://www.cnb.cz/cs/financi\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/grafy\\_form.jsp](https://www.cnb.cz/cs/financi_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form.jsp)

Klíčové faktory: dlouhodobý deficit veřejných financí; pozitivní prognóza HDP; vyšší inflace (cca 2,2 % p.a.); posilování CZK na měnovém trhu; nevýhodné směnné kurzy; trendy v oblasti e-commerce a e-technologií

#### 4.2.4 Politické faktory

V rámci EU funguje jednotný vnitřní trh, tedy volný pohyb zboží. Poskytování služeb a výroba je předmětem daňových zákonů a lze uplatnit nárok na odpočet DPH. Postoj k Evropské unii je tedy pro obchod velice důležitý. Dále se Česká republika svým členstvím v EU zavázala k přijetí eura, které se odhaduje za reálné nejdříve v roce 2020.

V říjnu 2017 proběhly volby do Poslanecké sněmovny ČR. Politické hnutí ANO zvítězilo s téměř 30 % hlasů. Avšak téměř půl roku na to (k 13.4.2018) se hnutí ANO stále nepodařilo vytvořit koalici a za podpory prezidenta ČR Miloše Zemana vládne „bez důvěry.“ Jak dlouho může tento stav přetrvávat není jisté. Stejně jako to, co by se dělo s rozpočty jednotlivých resortů. Budoucí změny mohou mít pozitivní i negativní vliv na vládní výdaje v oblasti podpory kultury.

Klíčové faktory: volný pohyb zboží a osob; přijetí eura; vývoj politické situace v ČR; politika Ministerstva kultury ČR

#### 4.2.5 Technologické faktory

Vývoj IT technologií umožňuje efektivnější komunikaci, sdílení informací a řízení projektů. Řada technologií je poskytována zdarma (alespoň) v základní verzi. Užitečnými nástroji pro řízení projektů a plánování je např. Trello.com<sup>63</sup> nebo nástroj pro tvorbu myšlenkových map Coggle.it

Při výrobě filmu samozřejmě rozhoduje dobrý nápad a zpracování, ale při dnešní vysoké míře konkurence, kdy točit videa nebo filmy může takřka každý, je důležité technické vybavení. Faktorů, které je potřeba vzít v úvahu při sestavování technického scénáře, je obrovské množství (rozlišení obrazu, frekvence snímání, citlivost zvukových snímačů, mobilita, střihové programy, kapacita paměťových karet, ...)

---

<sup>63</sup> Více informací na <https://www.trello.com> a <https://www.coggle.it>

Technický a technologický pokrok je stejně tak důležitý pro diváka. Nové možnosti v oblasti kinematografie, jako jsou 3D brýle, virtuální realita, domácí kina aj., a filmařské techniky (rozlišení objektivů, výdrž baterií, mikroporty, výkon projektorů, ...) mohou zajistit skvělý zážitek. Ovšem široká nabídka možností, rychlý vývoj technologií a velká konkurence, všechny tyto faktory kladou tlak na filmaře i kinematografii samotnou. Je tendence natáčet ve velkém rozlišení a pořizovat kvalitní vstupy, ale pak bývá problém najít vhodné místo pro projekci, protože kina nejsou schopna splnit potřebné technické požadavky (a to platí i opačně).

V dnešní době vlastní významná část populace „chytré telefony“, tablety a notebooky, takže lidé mohou konzumovat obsah a nakupovat online. Vedle sociálních sítí je velmi oblíbenou aktivitou na internetu sledování filmů a videí.

Klíčové faktory: software zdarma; online nástroje pro řízení projektů; technické vybavení; technický pokrok (3D brýle, VR, projektory aj.); problém s kompatibilitou; nároky diváka; mobilní zařízení pro sledování filmů

#### **4.2.6 Ekologické faktory**

Ve srovnání s výrobními firmami, které mění svým chováním nebo charakterem výroby krajinný ráz nebo produkují odpad, se dá říct, že vliv činnosti OZS na životní prostředí je zcela zanedbatelný. Nedochází ke spotřebě surovin, k produkci nadměrného odpadu ani k výrobě ekologicky škodlivých produktů.

Pravdou však je, že jsme stále lidé, tzn. musíme se stravovat i v průběhu natáčení, schůzek a pořádání akcí. Protože většinou operujeme v muzeích nebo v přírodě, zajišťujeme si catering a zásobování sami. Dbáme přitom na ekologické chování, úklid odpadků, šetrné přizpůsobení lokality našim potřebám a následné vrácení do původní podoby. Odborné zacházení vyžaduje také práce se zvířaty (koně, slepice, psi, ...)

Stejně tak jsme závislí na dodávkách elektrické energie, vody, přírodních a meteorologických podmínkách, pohonných hmotách, technickém vybavení aj. Z vlastního přesvědčení a také z úporných důvodů se snažíme neplýtvat zdroji a spolupracovat s takovými dodavateli, kteří se chovají odpovědně (výroba DVD, potisk plakátů aj).



**Klíčové faktory:** nakládání s odpady; obnova prostředí do stavu před natáčením; práce se zvířaty; závislost na energiích a přírodních podmínkách

Faktor	Hlavní hrozby	Míra vlivu	Hlavní příležitosti	Míra vlivu
<b>Sociální oblast</b>	Koncentrace mladých filmařů	6	Kulturně vyhlášená lokalita	9
<b>Legislativa</b>	Porušení autorských práv	7	Statut neziskové organizace	8
<b>Ekonomika</b>	Růst cenové hladiny	5	E-commerce	6
<b>Politika</b>	Nestabilní politická situace	7	Dotační politika MK ČR	7
<b>Technologie</b>	Technologický pokrok	7	Software zdarma	5
<b>Environment</b>	Závislost na energiích a přírodních podmínkách	7	Zanedbatelný vliv na životní prostředí	4

Tab. 8 Přehled hlavních faktorů SLEPTE analýzy (zdroj: vlastní zpracování)

## 4.3 Porterova analýza

Použitý model slouží k analýze odvětví a jeho rizik, přičemž pracuje s pěti prvky. Na základě odhadu možného chování subjektů a objektů působících na daném trhu a jejich rizika ve vztahu k podniku se provádí analýza k prognóze vývoje konkurenční situace v daném odvětví.

### 4.3.1 Vliv odběratelů

*Pozn.: Podrobné analýze zákazníka se věnuje samostatná kapitola, zde uvádím jen vlivy.*  
Dnešní filmový divák je náročný. Technické možnosti, jako je kvalita zvuku, kvalita obrazu, animace a filmové triky dostaly filmovou tvorbu na velmi vysokou úroveň. A diváci si na to zvykají, takže kvalitní obsah a zpracování pak vyžadují od všech tvůrců. Tým OZS tuto výzvu přijal a snaží se stále zlepšovat. K tomu však potřebuje lepší technické vybavení, a to zase vyžaduje finanční investice. Tento tlak nutí tvůrce filmů vyhledávat nově příležitosti pro získání dodatečných financí.

Sledování filmů z pohodlí domova představuje jakousi komfortní zónu, ale současně i šedou zónu (tím myslím nelegální stahování filmů). Abychom přiměli diváka z této zóny vystoupit, snažíme se vlastní filmové projekce okořenit doprovodným programem.

Mezi odběratele můžeme zařadit kina, festivaly, soutěže a vůbec všechny, kteří mají zájem o filmy. Rozdíl je ale v tom, zda chtějí film shlédnout nebo distribuovat. Každý odběratel navíc vlastní různé typy přehrávačů. Někomu vyhovuje DVD, digitální formát na USB disku, DCP (pro kina), TV vysílání, možnost sledovat filmy online v mobilu nebo

na počítači. V našem měřítku není možné vyjít vstříc všem, proto se zaměřujeme hlavně na digitální formát a DVD.

Komplikovanější je to s filmovými festivaly a soutěžemi. Kladou požadavky nejen na formát, ale i na určitou délku filmu, žánr, téma, termín dodání, termín premiéry, úschova v archivu, promítací práva atd. Rádi bychom se prezentovali na některém festivalu, ale výroba filmu trvá příliš dlouho a jakmile je jednou vyrobený, nejsme schopni ho přizpůsobit požadavkům pořadatelů.

Provozovatelé kin se snaží „jít s dobou.“ Sledují trendy a ohlasy filmových kritiků, aby se ujistili, že projekce filmů bude mít velkou návštěvnost a zajistí jim zisk. Kladou tedy nárok na filmová ocenění, reference, kritiku, či jinak prokázanou kvalitu filmu a zájem diváků. Předtím, než oslovíme provozovatele kin, musíme ujít dlouhou cestu a upozornit na vlastní filmové počiny na uznávaných akcích nebo u uznávaných lidí. Ne každý je ochoten experimentovat.

Odběratelé si jsou vědomi, že na trhu existuje široká nabídka filmů, ze které mohou vybírat. Pokud nás tedy neznají, je na nás, abychom našli způsob, jak v nich vzbudit zájem.

Klíčové faktory: očekávání diváků a fanoušků; tlak na zvyšování kvality; sledování filmů z domova; nelegální stahování; digitální formát filmu; doprovodný program veřejných projekcí; požadavky filmových festivalů a soutěží

#### **4.3.2 Vliv dodavatelů**

Obrázky ze Strážnice, z. s. spolupracují s mnoha umělci, dobrovolníky a partnery. To znamená řadu komplikací a přizpůsobení se jejich možnostem. Za zmínku určitě stojí vyhrazení natáčecích dnů, kdy si musí najít volný čas herci, tým OZS, vlastníci objektů pro natáčení a musí se zajistit rekvizity. Nejčastěji natáčíme ve strážnickém skanzenu, proto je potřeba nalézt kompromis mezi návštěvními hodinami a denní dobou potřebnou pro natáčení.

Mezi specifické požadavky, které musí spolek OZS respektovat, patří autorská práva (např. k hudebnímu dílu, OSA) a barter. Poskytnutí práv k užití vymezuje možnosti dis-

tribuce (veřejné projekce, prodej DVD), ukládá ohlašovací a jiné povinnosti. S tímto požadavkem se setkáváme především při spolupráci s autory textů a písní. U sponzorů je to jiné. Některé sponzorské dary či finance jsou poskytovány účelově, což omezuje možnosti, jak s nimi nakládat. Samozřejmě tím také vzniká závazek vůči partnerům a sponzorům, minimálně v podobě veřejné propagace značky.

Při vzniku projektu měli velký vliv na vznik a kvalitu filmu dodavatelé natáčecí techniky. Teoreticky je možné nakupovat příslušenství různých značek od různých prodejců a vyhnout se předraženým nabídkám, ale neplatí to pro všechno technické vybavení. Kvůli kompatibilitě zařízení (např. fotoaparáty, baterie, objektivy) je vhodné preferovat jediného výrobce. Pak se ale musíme přizpůsobit jeho podmínkám, ceně a dostupnosti zboží.

Klíčové faktory: vyjednávání s partnery a umělci; autorská práva; účelově poskytované dary; výrobci techniky; diktování cen technického vybavení; kompatibilita zařízení

#### 4.3.3 Hrozba vstupu na trh nové konkurence

##### Analýza současné konkurence

**Studenti filmových škol** se nebojí experimentovat, mnoho jich má velké nadání. Mají dobré prepozice prosadit se a umí přilákat publikum. Svoji extravagancí na sebe strhávají pozornost diváků i filmových kritiků; ví, jaké osobnosti obsadit do filmu; mají aktuální informace z filmového průmyslu; mají snazší přístup k informacím o vypsaných grantech, a navíc je podporuje řada filmových nadací.

Výhodou je, že pomáhají dostávat krátkometrážní filmy do povědomí široké veřejnosti. Na druhou stranu však nepřímou soupeříme o diváky, o provozovatele kin a o účast na veřejných projekcích. Konkuruje si hlavně ve městech a na filmových soutěžích.

Další konkurenci, o něco silnější, pro nás představují **nezávislí umělci** – režiséři a scenáristé. Nejčastěji spolupracují s cimbálovými muzikami a společně se podílejí na tvorbě hudebních videoklipů. V okolí Strážnice je mnoho folkloristů a muzikantů, kteří mohou mít o podobnou spolupráci zájem.

Úspěšným projekty se může pochlubit **dvojice Šárka Hánová (scénář, režie) a Petr Vrága (kamera)**, kteří dlouhodobě spolupracují např. s CM Musica Folklorica.<sup>64</sup> Společně natočili několik videoklipů, které mají i přes 40 tis. shlédnutí. Navíc je podporuje hudební vydavatelství Indies Scope, takže zde máme trojici známých uměleckých těles se svými vlastními příznivci.

Další úspěšný videoklip má na svém kontě **režisér Jiří Vondrák**.<sup>65</sup> V roce 2013 natočil s CM Stanislava Gabriela hudební klip *Ten, kdo má ženušku mladů*. Po 5 letech má klip téměř 380 tis. shlédnutí, což svědčí o jeho kvalitách.

### **Smedoma, z. s.**

Tým Smedoma tvoří talentovaní lidé z obce Strání na moravsko-slovenském pomezí, pohybující se v různých odvětvích kulturního a uměleckého života. Velkou měrou se podílejí na společném rozvoji kulturního života ve Strání a okolí.

Toto sdružení disponuje kompletní projekční technikou (projektor, plátno, závěsná konstrukce, ozvučení). Obec Strání je vzdálena cca 40 km od Strážnice (města, kde působí Obrázky ze Strážnice, z. s).

#### **Činnost:**

- Organizace kulturních akcí (koncerty, letní kina, výstavy, představení, premiéry, aj.)
- Autorská tvorba vlastních projektů
- Propagace obce Strání a regionu
- Spolupráce a pomoc spolkům obce Strání
- Tvorba a vydání obrazových a zvukových materiálů o všem, co je zajímavé
- Pomoc s produkcí hudebních a filmových nahrávek
- Zvučení komorních hudebních akcí a večírků

#### **Repertoár:**

- balada Chodíval Matúšek (2012)

---

<sup>64</sup> Zdroj informací: <http://www.musicafolklorica.cz/onas.html>

<sup>65</sup> Zdroj informací: <http://www.vondrak-jiri.cz/>

- získaná ocenění: Cena diváka a Cena poroty za výpravu na Festivalu dobrých zpráv 2012 v Ostravě;
- odvysíláno v pořadu ČT Folklorika; nyní dostupné online na vlastním webu a YouTube (zveřejněno na Vánoce 2013, počet shlédnutí 41,5 tis.)
- krátká videa a dokumenty, sestřihy z kulturních akcí (Parížské léto 2015, Zabíjačka-Fašank 2015, Záznam z Jízdy králů ve Vlčnově)
- letní kino ve Strání

Se Smedoma, z. s. máme dobré vztahy. Sbližují nás podobné zájmy a cíle, proto jsme navázali spolupráci a v roce 2016 jsme uspořádali několik společných projekcí. Přesto pro nás představují konkurenci. Kvalitní tvorba a silná pozice ve vlastních regionech je srovnatelná. Co hlavně odlišuje oba spolky, je jejich vlastní styl tvorby. Smedoma navíc svoji aktivitu vyvíjí delší dobu a disponuje vlastní projekční technikou, takže nejsou vázáni na provozovatele veřejných projekcí a jejich podmínky.

### **Potenciální konkurence**

Více než nové produkční společnosti se na trhu objevují nezávislí filmaři, kteří často vzájemně spolupracují. Právě těchto freelancerů každým týdnem přibývá. Může se jím stát takřka kdokoli s přístupem k internetu, kreativním myšlením a základní technickou výbavou (třeba zrcadlovkou a pár objektivy). Navíc nás přístup k internetu a e-shopy propojují s globálním trhem, takže si filmaři mohou snadno pořídit levnější nebo výkonnější techniku ze zahraničí.

Točit videa (bez ohledu na kvalitu) nebo vyrábět krátké filmy dnes může v podstatě každý. Novou konkurencí mohou být amatérští filmaři a nadšenci folklorních souborů, neboť je stoupající trend vytvářet videopozvánky na různé akce. Podobně vznikl i spolek Obrázky ze Strážnice, když se členové týmu rozhodli, že natočí něco většího.

Každým rokem přichází na filmové školy nadaní mladí talenti – scenáristé, režiséri, kameramani... Získávají dovednosti v různých oborech a osvojují si různé filmové triky. Pravděpodobně jsou lépe vybavení, co se znalostí týče a je jen otázkou času, kdy se některý z těchto studentů prosadí ve filmové branži.

Klíčové faktory: studenti filmových škol; současné trendy; informovanost; podpora filmových nadací; propagace krátkometrážních filmů; nezávislí umělci; hudební videoklipy cimbálových muzik; spolupráce s hudebním vydavatelstvím; spolek Smedoma, z.s.

#### **4.3.4 Hrozba vstupu nových substitutů na trh**

Nový Občanský zákoník (Předpis č. 89/2012 Sb.) umožňuje snadné založení nového spolku. Každý takto nově vzniklý subjekt může svým způsobem napodobovat naši činnost. I když nám nemusí konkurovat, mohou mít nepřímý vliv na naše aktivity a strhávat pozornost na sebe.

Největší hrozbou jsou technologie, které umožňují tvořit videa a krátkometrážní filmy téměř každému. Na trhu se objevují open source řešení a produkty zdarma, které usnadňují jejich tvorbu a šíření. Obsah zdarma a jednorázové „výkřiky“ amatérských filmařů jsou levným zdrojem zábavy diváků, viz youtubeři.

Video a film jako takové, je možné nahradit jinou formou zábavy, např. cestováním nebo koncerty. Co ale odlišuje jednotlivá videa a filmy mezi sebou, je obsah. Substitutem filmů OZS může být podobná tematika zpracovaná v jiné lokalitě. Pokud by se tvůrci drželi kulturních hodnot specifických pro svůj region, diváci by si najednou mohli vybírat ze dvou tematicky podobných filmů, ale ztvárněním odlišných. V tomto případě rozhoduje znalost kultury a její přirozenost ve filmu.

Hrozbou je také to, že na velkém trhu není malá firma schopna sledovat či předpovídat chování konkurence s velkou úspěšností. Zvláště, pokud pracuje „v utajení“ a nedává o sobě vědět až do okamžiku premiéry, kdy uspořádá velkou kampaň.

Klíčové faktory: dostupnost technologií; produkty zdarma; jiná forma zábavy (sezónně); napodobení v jiných regionech; znalost kultury a přirozenost; nepředvídatelnost

#### **4.3.5 Rivalita firem na daném trhu**

Konkurence v českém filmovém průmyslu je tvrdá. Prosadit se je zvláště těžké pro malé a nezávislé filmaře, ale každý má šanci, pokud má dobrý nápad, dobré zpracování a dobré načasování. Zpravidla nemají tak pevnou půdu pod nohama, jako velké produkční společnosti. Existuje několik forem produkce, např. nezávislá, komerční, koprodukce aj., ale nemá teď smysl zabíhat do detailů. Důležité je, že mají znalost trhu, mají silnou značku

a jsou různě podporovány. A taky ovlivňovány, např. stát povzbuzuje televize, aby investovaly do místní produkce. V České republice dokonce tato povinnost pro ČT existuje ze zákona. Filmovou tvorbu podporuje i soukromý sektor. Příkladem je filmová nadace společnosti INNOGY, která ročně investuje více než 25 milionů korun na pomoc kinematografii, dokumentaristice, literární přípravě či budoucím filmařům. Je to sice příležitost prorazit, ale současně se tím zvyšuje konkurence.

Na trhu je velké množství konkurentů, které můžeme segmentovat podle územní působnosti, způsobu financování, zaměření na daný žánr, technologických možností aj.

Kvůli nedostatku finančních prostředků musí spolek Obrázky ze Strážnice, z. s. oslovovat firmy a nadační fondy s žádostí o sponzorské dary. S rivalitou se tedy setkává nejen při filmové projekci a pronikání do kin, ale už při samotném získávání financí.

O celkovém hodnocení filmů a přijetí filmu distributory rozhodují ve velké míře nikoliv diváci, ale filmoví kritici. Jejich snahou a snad i vášní je vytýkat přednosti a nedostatky filmů. Distributoři, kina a diváci poté při rozhodování o výběru filmu přihlíží k referencím oblíbených kritiků, kteří mají podobný vkus. Filmaři se snaží co nejlépe vystihnout popis filmu a jakému obecenstvu je určen, aby splnili očekávání kritiků. Současně se ale snaží diferenciovat od konkurence.

Faktor	Hlavní hrozby	Míra vlivu	Hlavní příležitosti	Míra vlivu
Odběratelé	Očekávání diváků	9	Propagace filmu	7
Dodavatelé	Ukončení spolupráce	8	Vyjednávání s partnery a umělci	7
Nová konkurence	Nezávislí umělci	7	Podpora filmových nadací	6
Substituty	Otevřenost trhu a dostupnost	7	Obsah videa a charakter regionu	8
Stávající konkurence	Soupeření o finance	6	Filmoví kritici a reference	8

Tab. 9 Přehled hlavních faktorů Porterovy analýzy (zdroj: vlastní zpracování)

**Klíčové faktory:** tvrdá konkurence; šance prosadit se; státní pobídky na podporu místní produkce; filmové nadace (např. INNOGY); segmentace konkurence; soupeření o finance; filmoví kritici a reference

#### 4.4 Analýza zákazníka

Zákazníky můžeme rozdělit na dva hlavní segmenty. Tím nejpočetnějším jsou **diváci** (B2C). Jsou to všichni lidé, kteří potenciálně mohou shlédnout náš film, bez ohledu na

to, zda jej uvidí v kině, na festivalu, v TV, doma nebo třeba na internetu. Druhým segmentem jsou **distributoři** (B2B), kterých je významně méně, ale za to jsou schopni oslovit velké množství diváků. Disponují znalostí trhu, svého potenciálního publika, mají vztahy s „významnými hráči“ v oblasti kinematografie, mají osvědčené způsoby komunikace, předpřipravené smlouvy a také mají k dispozici různé marketingové nástroje.

#### 4.4.1 Tržní segment – diváci (B2C)

Z pohledu naplnění našeho cíle „zvýšení popularity folklóru u široké veřejnosti“ jsou diváci naší nejdůležitější a nejpočetnější cílovou skupinou. Právě oni „konzumují“ náš obsah, resp. zážitek z naší tvorby. Můžeme je rozdělit na **fanoušky**, tedy ty, kteří pravidelně sledují naše aktivity a buď se na nich přímo podílí, podporují nás nebo shlíží naše filmy; a na **potenciální diváky**, kteří spolek Obrázky ze Strážnice neznají, ale mohly by mít zájem o naše filmy.

Množství potenciálních diváků a reference fanoušků jsou velmi důležité jak z ekonomického hlediska (zajištění financí na provozní a investiční činnost), tak z hlediska distribuce a veřejných projekcí. Zájem diváků a hodnocení filmu přitahuje pozornost veřejnosti a při organizaci projekcí a jednání s provozovateli kin je zájem o film jedním z faktorů, který ovlivňuje rozhodování provozovatelů ohledně zařazení do programové nabídky, podmínek spolupráce, dne a času promítání (a s tím spojenou návštěvností).

#### 4.4.2 Fanoušci Obrázků ze Strážnice

Jádro našich fanoušků tvoří spřátelené spolky, folklorní soubory, rodina a přátelé týmu OZS, ale i rodina a přátelé dobrovolníků, kteří se do projektu zapojují (herci, partneři a další). Jedná se o velmi různorodé složení – co do věku, povolání i příjmových skupin (děti, babičky, studenti, bratřenci atd). Většinu z nich spojují tyto společné prvky: silná vazba na Obrázky ze Strážnice, lokalita Slovácko a blízké okolí, zájem o folklór. Přesný počet fanoušků nejsme schopni určit, odhadujeme však, že „tvrdé jádro“ našich fanoušků tvoří cca 1500 lidí. Celkový počet se pohybuje okolo 2500-3000 lidí, možná více.





Obr. 8 Demografická struktura fanoušků OZS (zdroj: Facebook Insights)

K bližší analýze fanoušků můžeme použít hlavní komunikační kanál OZS, facebookovou stránku. Ta má 1735 fanoušků (duben 2018). Z analýzy facebookové stránky vyplývá, že dění okolí naší činnosti sledují především ženy, a to v poměru 62:38 procentům. Nejvíce fanoušků je ve věku 18-24 let (cca 34 %), následováni lidmi ve věku 25-34 let (cca 30 %) a ve věku 35-44 let (cca 15 %).

Z geografického hlediska většina fanoušků pochází přímo z České republiky nebo zde alespoň žije (1501 lidí). Některá data mohou být zkreslená (např. používaný jazyk), protože se odvíjí od řady faktorů, jako je IP adresa, nastavení prohlížeče, uživatelské cho-

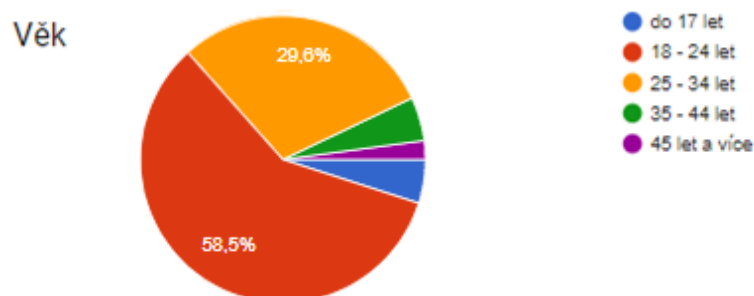
vání aj. Každopádně nepředpokládám významnější odchylky. Značně se projevují i fanoušci na Slovensku (132). Své příznivce máme i v okolních státech. Většinou se jedná o krajany žijící v zahraničí.

#### 4.4.3 Potenciální diváci

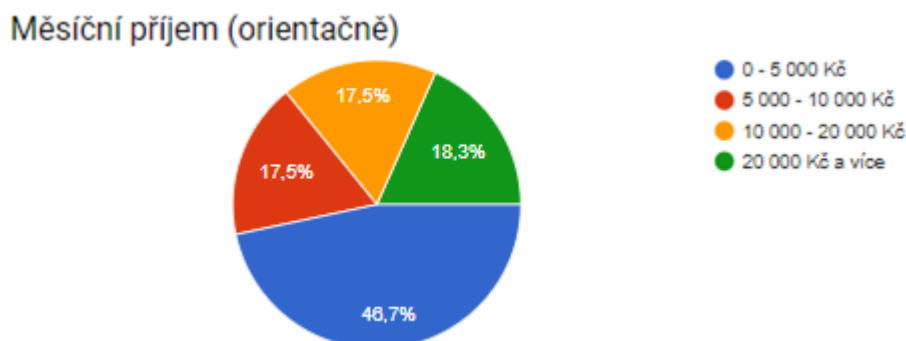
Dotazníkové šetření podává základní přehled o struktuře potenciálních diváků. Získaná data se týkají 3 různých kategorií: zájem o film, zájem o Obrázky ze Strážnice a demografické údaje. Dotazník byl vypracován pomocí *Google Formuláře* a sdílen přes různé zájmové skupiny na sociální síti Facebook.

#### Demografické údaje

Snahou průzkumu bylo oslovit různé zájmové skupiny z různých regionů. Průzkumu se zúčastnilo 142 respondentů, z toho 81 žen a 61 mužů. Nejpočetnější skupina respondentů je ve věku 18-24 let (téměř 58,5 %) a 25-34 let (cca 29,6 %). Zbývajících podíl (11,9 %) respondentů je buď mladší 18 let nebo starší více než 35 let. Výsledky průzkumu dále uvádí, že 49,3 % dotázaných má středoškolské vzdělání a 44,4 % dokonce vysokoškolské.



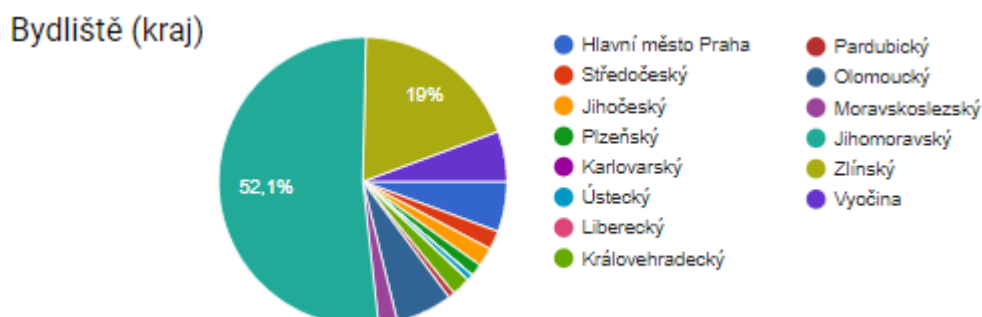
Obr. 9 Výsledky průzkumu – věkové složení (zdroj: vlastní zpracování)



Obr. 10 Výsledky průzkumu – měsíční příjem (zdroj: vlastní zpracování)

Převažující ekonomický status je Student (66,2 %), následuje Pracující (31 %) a Nezaměstnaný (2,8 %). V důchodovém věku či rentiéra jsme nezaznamenali. Už na základě vysokého podílu studentů se dá očekávat, že značná část respondentů má minimální nebo žádné příjmy. To potvrzují výsledky měsíčního příjmu 0-5000 Kč (46,7 %). Následují dvě příjmové skupiny, vždy navýšené o částku 5 tis. Kč, každá po 17,8 % a příjmová skupina 20 tis. a více (18,3 %). Na tuto otázku však odpovědělo méně lidí (pouze 120 z celkových 142).

Z geografického hlediska se průzkumu zúčastnilo nejvíce lidí s bydlištěm v Jihomoravském (52 %) a ve Zlínském kraji (19 %).



Obr. 11 Výsledky průzkumu – bydliště (zdroj: vlastní zpracování)

### Zájem o film

50,7 % respondentů sleduje filmy alespoň 1x týdně. Další část diváků shlédne jen několik filmů za měsíc (40,8 %) a zbývající část respondentů filmy téměř (8,5 %). Co se týče novinek české a slovenské kinematografie, zájem o ně jeví cca 61,3 % diváků. Zbytek diváků (38,7 %) dává přednost staré klasice nebo zahraniční tvorbě. O filmových novinách se nejčastěji dozvídají:

Pořadí	Zdroj informací	Počet hlasů
1.	Na sociálních sítích	119
2.	Od přátel a rodiny	89
3.	Na filmových portálech (ČSFD.cz, IMDB.com, FDB.cz)	82
4.	Upoutávky v kinech	67
5.	V televizi	62
6.	Billboardy a plakáty	59
7.	Online reklama – bannery	51
8.	Filmové festivaly	17
9.	Jiné	5

Tab. 10 Výsledky průzkumu – zdroj informací k filmovým novinkám (zdroj: vlastní zpracování)

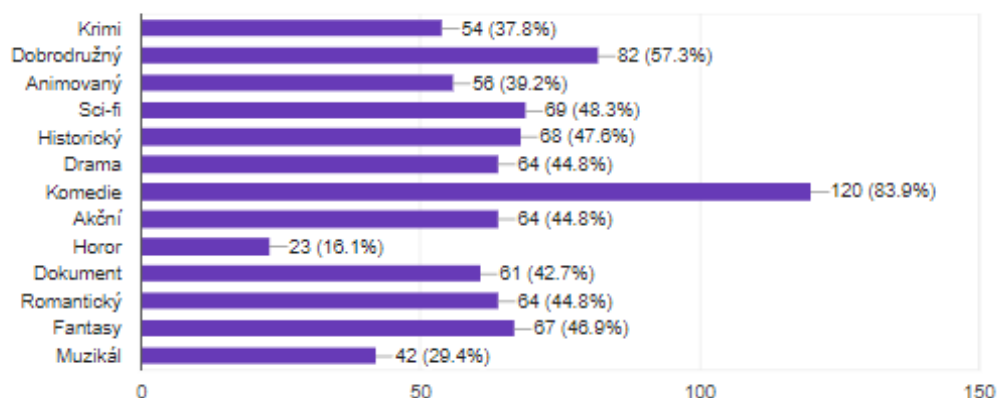
Nejvýznamnějšími kritérii při rozhodování diváka o výběru filmu je žánr (127 hlasů), trailer (108 hlasů), anotace/stručný popis (78 hlasů), herecké obsazení (67 hlasů)

Pořadí	Kritérium	Počet hlasů
1.	Žánr	128
2.	Trailer	108
3.	Anotace/popis filmu	79
4.	Herecké obsazení	67
5.	Režie a scénář	31
6.	Rok vydání	20
7.	Úvodní foto	16
8.	Fotky a videa z natáčení	7
9.	Hodnocení (8 hlasů) a jiné (11 hlasů)	(19)

Tab. 11 Výsledky průzkumu – rozhodovací kritéria diváka (zdroj: vlastní zpracování)

Nejoblíbenějším žánrem jsou komedie (83,9 %) a dobrodružné filmy (57,3 %). Většina ostatních žánrů se pohybuje okolo 50 %. Méně vyhledávaným je jen muzikál (29,4 %) a horor (16,1 %)

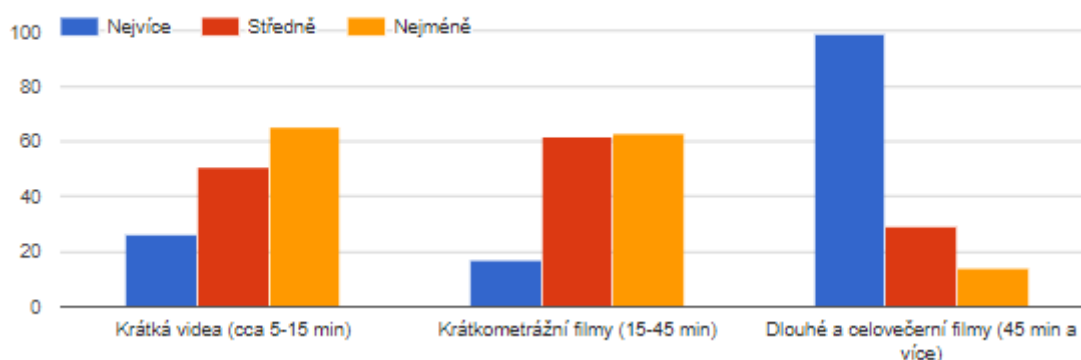
### Jaké žánry filmů máte rádi?



Obr. 12 Výsledky průzkumu – oblíbenost filmových žánrů (zdroj: vlastní zpracování)

82,5 % diváků se nebojí při výběru filmu experimentovat. Ovšem o krátkometrážní nebo studentské filmy jeví zájem pouze 58,7 % diváků. Co se týče délky filmu, nejvíce diváků jednoznačně preferuje dlouhé a celovečerní filmy (99 hlasů). O druhé místo se dělí krátkometrážní filmy (15-45 min) se 79 hlasy a krátká videa (5-15 min) se 77 hlasy.

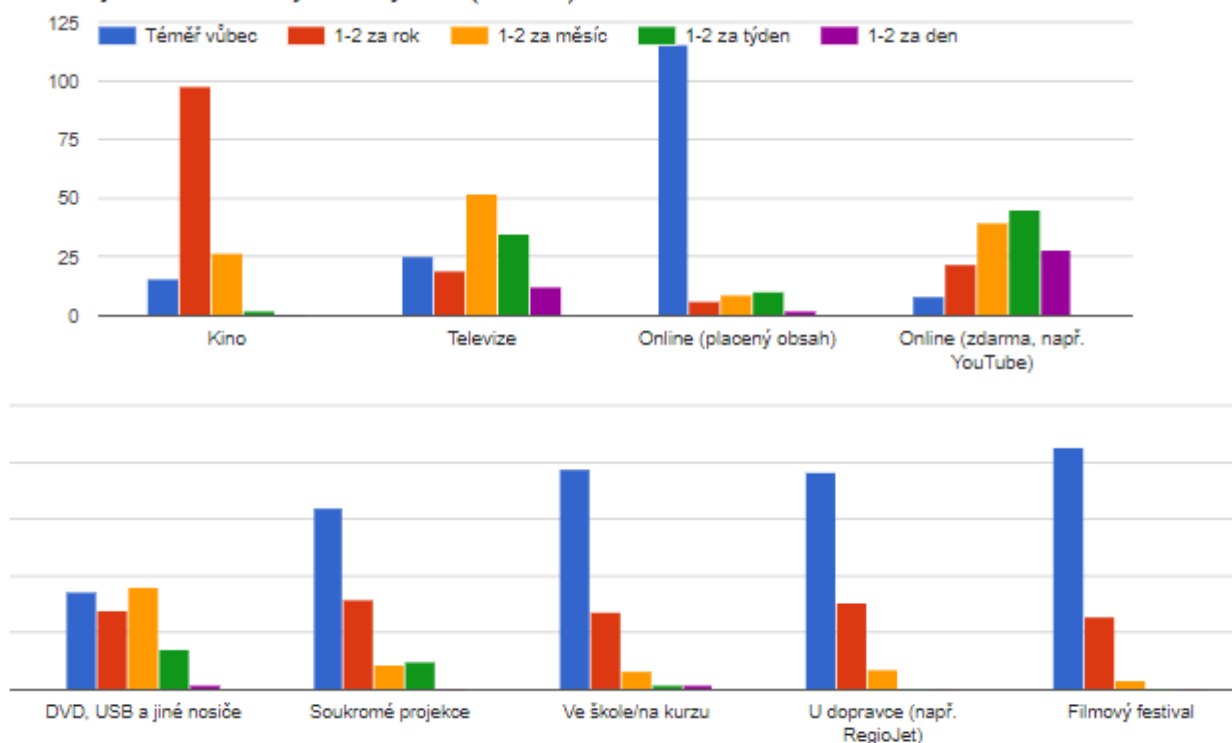
### Jak dlouhé filmy nejčastěji sledujete? (seřadte)



Obr. 13 Výsledky průzkumu – preference délky filmu (zdroj: vlastní zpracování)

Následující graf znázorňuje, jak často je který distribuční kanál využíván. Za zmínku určitě stojí modrá hodnota (téměř vůbec), která může znamenat nízkou efektivitu v případě online placeného obsahu, ale v případě filmového festivalu je vidět, že má své příznivce. Je běžné, že festivalu se lidé účastní zřídka nebo jedenkrát za rok. Oblíbená jsou také kina, ale spíše jako zpestření zábavy. Největší pozornost si zaslouží online obsah zdarma a televize. Diváci jsou zde nejaktivnější.

## Kde a jak často filmy sledujete? (odhad)

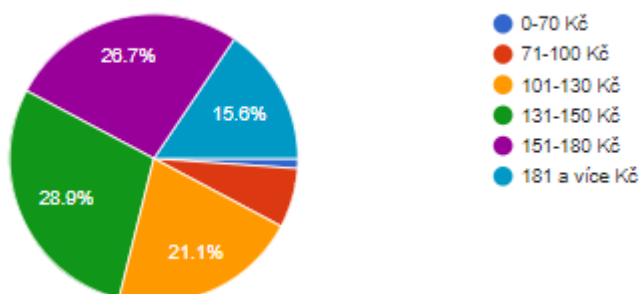


Obr. 14 Výsledky průzkumu – distribuční kanály (zdroj: vlastní zpracování)

Pokud sečteme diváky, kteří jsou ochotni zaplatit více než 150 Kč a současně alespoň 180 Kč na vstupném, je to nejpočetnější skupina diváků (42,3 %). Druhá nejpočetnější skupina diváků (28,9 %) je ochotna zaplatit za filmový zážitek 131-150 Kč, což je podprůměrná cena ve srovnání s velkými komerčními kiny, jako je např. CinemaCity. Zde se ceny pohybují nejčastěji okolo 190 Kč.

O něco méně je ochotno na vstupném zaplatit 21,1 % diváků (101-130 Kč). Tato skupina může být závislá na akčních cenách a slevách (např. studenti).

## Kolik (nejvíce) jste ochotni za filmový zážitek zaplatit?



Obr. 15 Výsledky průzkumu – distribuční kanály (zdroj: vlastní zpracování)

### Zájem o Obrázky ze Strážnice

Při průzkumu povědomí o spolku Obrázky ze Strážnice, z. s. byl výsledek překvapující. 62,2 % podíl hlasujících o spolku již slyšel a 37,8 % ještě ne. Předpokládám, že takto pozitivní výsledek je ovlivněn sdílením příspěvku mezi přáteli a fanoušky spolku. Ti, co o spolku slyšeli, jej nejčastěji znají z Facebooku (70 hlasů) nebo od přátel (63 hlasů), následně z promítání (31 hlasů) a z YouTube (29 hlasů). Naopak plakátů si všimlo pouze 9 lidí. Plakáty propagovaly konkrétní filmy, je tedy možné, že si je nedokázali spojit s Obrázky ze Strážnice.

72 hlasujících (50,3 %) uvedlo, že ještě neviděli ani jeden z filmů nebo videí, které spolek vyrobil. Když tento výsledek porovnáme v množství lidí, kteří Obrázky ze Strážnice neznají (37,8 %), můžeme se domnívat, že je tvorba nezašla nebo neměli příležitost ji vidět. Nejznámější je pak první film Kača z roku 2015 (65 hlasů) a druhý film Vdovec z roku 2016 (53 hlasujících). Méně hlasovali pro úspěšný spot Pojd'me chlapci, pojd'me zbíjat (42 hlasů) a jinou tvorbu uvedlo 18 lidí (12,6 % hlasujících).

Pořadí	Zdroj informací	Počet hlasů
1.	Video Pojd'me chlapci, pojd'me zbíjat... (2014)	65
2.	Film Kača (2015)	53
3.	Film Vdovec (2016)	42
4.	Jiná tvorba	18
5.	Ještě jsem nic neviděl(a)	72

Tab. 12 Výsledky průzkumu – nejsledovanější filmy a videa OZS (zdroj: vlastní zpracování)

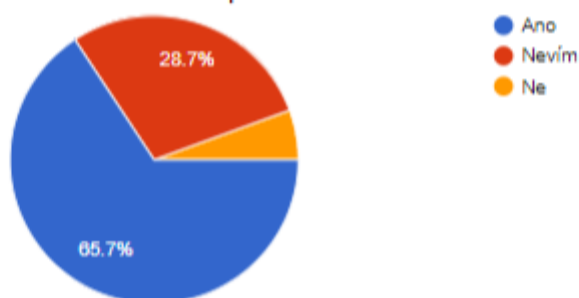
Co na diváka udělalo největší dojem uvádí následující tabulka:

Pořadí	Zdroj informací	Počet hlasů
1.	Nápad (téma a zpracování)	81
2.	Snaha o zachování hodnot lidové kultury	81
3.	NEDOKÁŽU POSOUDIT	44
4.	Kvalita záznamu	41
5.	Složení týmu (neprofesionálové)	40
6.	Množství zapojených dobrovolníků	37
7.	Získaná ocenění	20
8.	Umělecké výkony	17

Tab. 13 Výsledky průzkumu – nejvíce ceněná fakta na činnosti OZS (zdroj: vlastní zpracování)

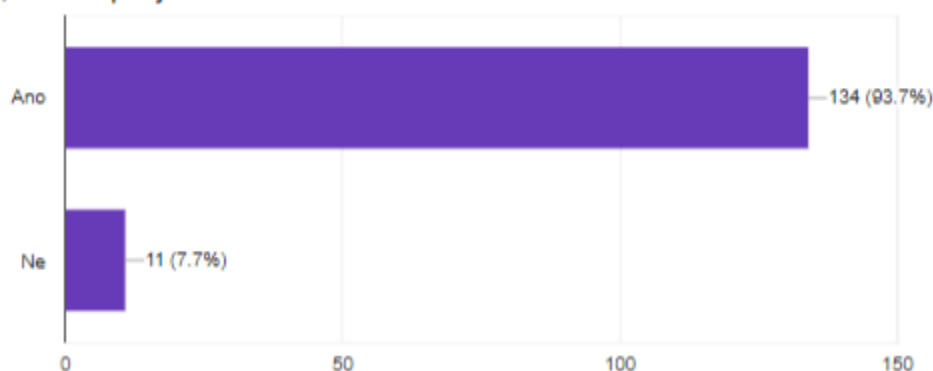
Skvělou zprávou je, že 93,7 % hlasujících (134 lidí) si myslí, že náš projekt má budoucnost. Pozitivně odpovídali také lidé na otázku „*Kdybyste měl(a) více informací, myslíte, že by Vás zaujaly natolik, abyste se přišel(a) podívat na některé promítání?*“ **Ano** odpovědělo 65,7 % respondentů, **Nevím** odpovědělo 28,7 % a že by je nepřesvědčilo ani více informací si myslí 15,6 % dotázaných lidí.

Kdybyste měl(a) více informací, myslíte, že by Vás zaujaly natolik, abyste se přišel(a) podívat na některé promítání?



Obr. 16 Výsledky průzkumu – zájem o projekci Obrázků ze Strážnice (zdroj: vlastní zpracování)

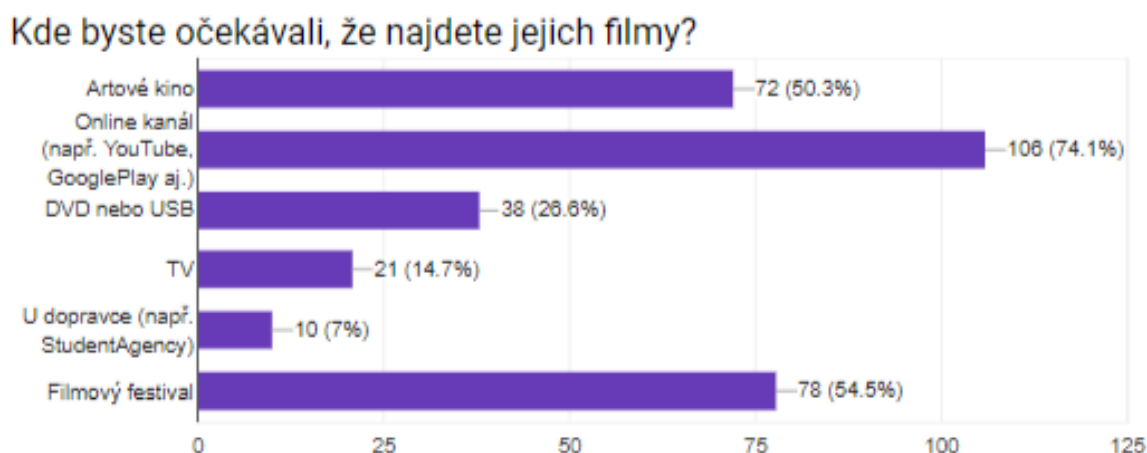
Myslíte, že má projekt budoucnost?



Obr. 17 Výsledky průzkumu – názor na budoucnost projektů OZS (zdroj: vlastní zpracování)

Diváci očekávají, že by se s filmy OZS mohli setkat především na některém online kanálu (74,1 % hlasujících), který nabízí obsah zdarma (např. YouTube, Google Play). Dále předpokládají, že filmy s folklorní tematikou, by mohli najít na filmových festivalech (54,5 %) a v artových kinech (50,3 %). Část hlasujících dává šanci nosičům dat, jako je DVD nebo USB (26,6 %). Možnosti protlačit naše filmy mezi dopravce (14,7 %) nebo do TV (7 %) věří už podstatně méně lidí.





Obr. 18 Výsledky průzkumu – očekávané distribuční kanály OZS (vlastní zpracování)

#### 4.4.4 Tržní segment – distributoři a pořadatelé (B2B)

Spolupráce s distributory a pořadateli kulturních akcí může být efektivním způsobem, jak dostat film k divákům. Znají trh a už to znamená velkou úsporu úsilí a času. Mají aktuální přehled o českých kinech a jejich zaměření, jsou schopni odhadnout návštěvnost, zprostředkovat kontakt, pomoci s nabídkovou a ohlašovací povinností (OSA, Intergram, DILIA), zajistit požadavky kin apod.

#### 4.4.5 Komerční distributoři

Většina produkčních společností spolupracuje s distributory, protože to s sebou nese řadu výhod. Pomáhají nejen s distribucí filmů do kin, ale také s marketingem a oslovením diváckého publika. Zajišťují marketingové plánování, komunikaci s veřejností a provozovateli kin, včetně propagace filmu, případně nabízí služby v oblasti postprodukce. Na základě průzkumu trhu a doporučení od několika filmových tvůrců mohou být nejvhodnějšími distributory našich filmů společnosti ApkCinema a A Company.

#### APK Cinema Service, s. r. o.

Společnost s názvem **APK Cinema Service, s.r.o.** (APK CS)<sup>66</sup> byla založena v lednu 2013 jako servisní organizace Asociace provozovatelů kin (APK), která je jediným společníkem (vlastníkem) této společnosti. APK CS pro kina v ČR zajišťuje např.

<sup>66</sup> Zdroj informací: <http://www.a-company.cz/>

efektivní přepravu filmových kopií, zprostředkovává reklamu, servis promítacích technologií a pořádá společné akce kinařů. Novou aktivitou APK CS je distribuce filmů.

Společnost se nezaměřuje na klasickou kino distribuci, ale nabízí snímky, které ostatní společnosti přecházejí bez povšimnutí, ale které přesto stojí za uvedení v kinech.

#### **A-Company Czech, s. r. o.**

Nezávislá filmová distribuční společnost **A-Company Czech s.r.o.**<sup>67</sup> působí na trhu od roku 2011. Od roku 2014 je členem německé sesterské společnosti A COMPANY FILM LICENSING INTERNATIONAL, uznávané mezinárodní distribuční firmy zaměřené na kvalitní celovečerní filmy americké i evropské produkce. Využívá vysílací práva pro kinodistribuci v České republice a zároveň úzce spolupracuje se zavedenou společností MAGIC BOX SLOVAKIA, která distribuuje převážnou část filmů A COMPANY na Slovensku.

#### **4.4.6 Státní příspěvkové organizace**

Státní příspěvkové organizace jsou nejčastěji zřizovány příslušnými ministerstvy za konkrétním účelem. V našem případě nás zajímají muzea, galerie, knihovny a organizace, které propagují českou kulturu a cestovní ruch v zahraničí. Od organizačních složek státu se státní příspěvkové organizace liší tím, že mají vlastní právní subjektivitu. Avšak nejedná se o podniky, neboť jejich povinností není vytvářet zisk. Nejvýznamnější z nich CzechTourism a Česká centra mají síť poboček v několika zahraničních státech a také řadu kontaktů a vazeb na významné instituce, kterým se snaží nabídnout zajímavý obsah.

**Česká centra** jsou příspěvkovou organizací MZV ČR. Prezентují Českou republiku v zahraničí v oblasti kultury, obchodu, cestovního ruchu a zajišťují informační servis. Dále propojují zahraniční kulturní prezentaci s významnými českými exportními značkami a vyhledávají vývozní příležitosti pro české kreativní průmysly.

Česká centra prošla od roku 2013 řadou změn a každá pobočka má svá specifika. Některé kulturní akce jsou přímo v jejich rukou, jinde jsou spoluorganizátory. Významnou roli hraje spolupráce s EUNIC a kulturními instituty jiných zemí. Díky tomu se jim

---

<sup>67</sup> Zdroj informací: <http://www.apkcs.cz/>

daří vytvářet pestrou nabídku kulturního programu. V posledních letech se snaží více cílit na mladé lidi, avšak při „propagaci české kultury“ se stále drží nejznámějších postav či památek, ať už je to Praha, české pivo, polka apod.

- *Výhody:* Znalost prostředí, PR a kontakty; důvěryhodná, profesionální a otevřená organizace; působení na významných místech; bilaterální i multilaterální spolupráce, např. s EUNIC; vazby na grantovou politiku EU a Ministerstva kultury ČR
- *Nevýhody:* omezené rozpočty, potřeba lokalizace (překlady do místního jazyka), rozhodování podloženo referencemi

Další příspěvkovou organizací je agentura **CzechTourism**, jejímž zřizovatelem je MMR ČR (Ministerstvo pro místní rozvoj). Jejím cílem je propagace České republiky jako destinace cestovního ruchu v zahraničí i v České republice. Mezi základní cíle a činnost CzechTourism patří destinační marketing, mediální koordinace, informační podpora cestovního ruchu a výzkumné a vzdělávací činnosti.

- *Výhody:* cestovní ruch, destinační marketing, propagace v ČR i v zahraničí, spolupráce s firmami a regiony ČR, granty na podporu regionálního rozvoje, prezentace na veletrzích, propagace
- *Nevýhody:* zastoupení hlavně ve větších městech, vyjednávání s pomocí místního zastupitelstva, přizpůsobení produktu a jazykové překlady

#### 4.4.7 Internetové kanály

Umístění videa na web znamená nižší zisky, ale také úsporu nákladů za pronájem kinosálů aj. Pokud si myslíte, že se jedná o distribuční kanál, máte pravdu. Jenomže tyto kanály někdo vlastní, a proto je potřeba působit na jejich majitele/provozovatele. Přesvědčit je, že umístění našeho obsahu do jejich programové nabídky je prospěšné pro obě strany.

Mezi nejnavštěvovanější weby českého internetu patří česká internetová televize **Stream.cz**, kterou vlastní a provozuje největší portál v ČR Seznam.cz. Stream.cz produkuje vlastní obsah, který v minulosti doplňovaly i převzaté televizní pořady a videa nahraná uživateli. Po jednání s programovými dramaturgy projeví o naši tvorbu zájem, ale podmínkou je dodání alespoň 12 dílů během jednoho roku.

Alternativou je YouTube, který je mezinárodně známý a navštěvovaný. Český obsah se v něm ale trochu ztrácí a také je zde minimální šance na zviditelnění. Alespoň co se nízkonákladového rozpočtu týče. Je tedy vhodnější pouze k šíření krátkých videí a trailerů.

- *Výhody*: dostupnost online, obsah zdarma, podpora propagace (Seznam.cz), cílení na české a slovenské publikum, provize ze shlédnutí
- *Nevýhody*: přísné podmínky, termíny, složitý proces posuzování s nejistým výsledkem o přijetí

#### 4.4.8 Ostatní cílové skupiny

**Pořadatelé folklorních festivalů** – mezi návštěvníky najdeme jak folkloristy, tak obyčejné lidi. Teoreticky je zde naše cílová skupina (diváci), ale problém je se zajištěním promítací techniky a prostor. Navíc slavnost a hlavní program ve většině případů probíhá venku a pro venkovní projekci je rizikem nepříznivé počasí. Je nutné vzít v úvahu také denní dobu. Přínosem je budování povědomí o značce u správného publika.

- *Výhody*: zajištěná propagace, návštěvnost festivalu, přítomnost cílové skupiny, jednorázový příspěvek namísto vstupného
- *Nevýhody*: potřeba zajistit plátno a projekční techniku, riziko nepříznivého počasí, přizpůsobení se denní době, pasivní část programu (odtrhnutí se od živé zábavy)

**Filmové festivaly a soutěže** – festivaly mají různé požadavky (délka, žánr, rok vydání, překlad) nebo jsou tematicky zaměřeny. Filmy týmu OZS se diferencují svým tématem (folklor), proto je obtížné najít filmovou soutěž, pro kterou by splňovaly podmínky přihlášení. Smyslem účasti na filmovém festivalu je upozornit na své filmové počiny a navázat spolupráci s distributory. Získaná ocenění pak zvedají reputaci a jsou první známkou kvality filmu.

- *Výhody*: přítomnost zástupců programových manažerů kin a distributorů, upozornění na svou činnost, soutěž o ceny
- *Nevýhody*: kritéria přihlášek, termíny, tematické zaměření soutěží, nejasný výsledek

## 4.5 Rozbor 7S faktorů

Model 7S se využívá k **analýze vnitřního prostředí firmy**. Model je rozdělen na 7 základních faktorů, které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a rozhodují o tom, jak bude firmní strategie naplněna.

### 4.5.1 Strategie spolku

OZS působí na rychle se měnícím trhu, kde je dobré sledovat inovace v oboru a budovat dlouhodobé vztahy s fanoušky a s partnery. Pro posílení svojí pozice na trhu dbáme na poskytování kvalitních služeb a produktů, otevřenou komunikaci přes sociální sítě a přirozené vystupování. Neslibujeme něco, co nejsme schopni splnit.

### 4.5.2 Organizační struktura spolku

Obrázky ze Strážnice, z. s. je relativně malé sdružení, které se rozděluje na členskou schůzi, výbor a revizora. Nejvyšším orgánem spolku je **členská schůze** jeho členů, která se schází nejméně jednou ročně, aby schválila stanovy spolku a jejich změny, k volbě revizora, ke schválení rozpočtu, účetní závěrky, stanovení cílů, řešila organizační záležitosti a přihlášky nových členů.

**Výbor** je výkonným orgánem spolku – řídí činnost spolku mezi zasedáními členské schůze a plní úkoly uložené členskou schůzí. Výbor má 5 členů, které volí členská schůze tajnou volbou.

**Revizor** je kontrolním orgánem spolku. Kontroluje, jak jsou vykonávána rozhodnutí členské schůze a dohlíží na hospodaření spolku. Dohlíží zejména na to, jak je nakládáno s dary a dotacemi poskytnutými spolku, a na to, zda je hospodaření v souladu s rozpočtem.

Pokud bychom se podívali na organizační strukturu z pohledu profesí, je to komplikovanější. Problémem však je, že každý člen zastává více pozic najednou, a tak nelze jednoznačně určit, kdo komu odpovídá. V čele stojí koordinátor projektu, resp. hlavní kameraman spolu s režisérkou, jinak se celá struktura mění dle konkrétních potřeb nebo právě připravované produkce.

Koordinátor zodpovídá za přijímání objednávek, komunikaci s týmem a vedení projektu. Ekonomická sekce zabezpečuje účetnictví, finanční analýzy a další podklady

pro vedení firmy. Marketing a PR pečuje o webové stránky, spravuje sociální sítě a komunikuje s veřejností. Ve spolupráci s produkcí podporuje značku a komunikuje s fanoušky za účelem budování povědomí o projektech a akvizici dobrovolníků (herci aj). Produkce zpracovává návrhy další tvorby, tvoří klasický a technický scénář a realizuje výrobu (viz příloha *Projektová a organizační filmová struktura*).

#### 4.5.3 Informační systémy

Spolek OZS nedisponuje jednotným ERP systémem. Hlavním interním komunikačním kanálem je uzavřená skupina na Facebooku, kde tým OZS řeší organizační záležitosti, pořádá hlasování, sdílí různé novinky nebo jinak komunikuje se zbytkem týmu. Pro sdílení detailních informací, jako jsou seznamy rekvizit, lokalit, rozpočtování aj., využívá cloudové služby a úložiště, zejména Google Dokumenty. Výhodou je vzdálený přístup, správa online, historie úprav, nastavení přístupových práv a kapacita Google Disku.

Pro plánování projekcí a PR aktivit je využit sofistikovanější nástroj – Trello.com. Je to bezplatná webová aplikace pro správu projektů, založená na modelu KANBAN. Položky lze roztrždit do oddílů, které obsahují různé karty. Kromě přehlednosti je jeho výhodou v možnosti vytvářet úkoly, přidávat štítky, přidělovat úkoly jiným lidem a sledovat stav plnění.

Spolek samozřejmě využívá větší množství SW aplikací, ale většina je spjata s konkrétními procesy při výrobě filmu, jako jsou stříhové programy od Adobe, programy na úpravu zvuku, tvorbu titulků, notových zápisů atd. Tyto výpočetně náročné programy vyžadují výkonné počítače a příslušenství, které stojí mnoho peněz, a tak se zatím nepodařilo pořídit všechno potřebné vybavení.

#### 4.5.4 Styl řízení

Styl řízení lze přirovnat k agilnímu přístupu SCRUM, tzn. definují se cíle a stanoví se úkoly, ale způsob jejich dosažení je ponechán v kompetenci odpovědných osob.

Přestože se uplatňuje demokratický způsob rozhodování, tedy všichni se vyjadřují ke stanoveným cílům a prostředkům k jejich dosažení, hlavní váhu má užší počet členů (cca 4-5), kteří se nejvíce v daném projektu angažují. Rozhodnutí jsou platná, je-li přítomna nadpoloviční většina členské schůze a vysloví-li se PRO alespoň 2/3 přítomných.

#### 4.5.5 Spolupracovníci

Spolupráce zainteresovaných osob a třetích stran z různých oblastí je pro projekt velkým přínosem. K tomu přispívá otevřenost mladého kolektivu a vzájemná důvěra. Jádrem týmu OZS tvoří umělci, studenti a pracující. Znalosti a zkušenosti z filmu získali z online workshopů, odborných knih, odbornými konzultacemi a metodou „pokus, omyl“ – přičemž hodně těžili ze zkušeností z divadla, z natáčení amatérských videí, profesionálního fotografování aj.

Věkové rozpětí stálých členů týmu je cca 20–35 let. Celý tým tvoří 13 členů, z toho 7 vysokoškolských studentů. V době zahájení činnosti byli téměř všichni členové studenti, ale každým rokem jejich podíl klesá (ztrátou studentského statusu).

#### 4.5.6 Sdílené hodnoty (firemní kultura)

Interní jednání se nesou v neformální atmosféře, která je založená na vzájemné důvěře, podpoře, dlouholeté známosti a odpovědnosti. Členové OZS uznávají kulturní a duševní hodnoty, dobrovolně se zříkají nároku na honorář, a přitom vkládají do projektu hodně úsilí. Hlavní věc, která drží projekt pohromadě, je zábava a zápal pro věc. Setkávají se i během jiných volnočasových aktivit, podnikají řadu společenských akcí, společných oslav nebo teambuildingů. Pozitivní nálada uvnitř je zdrojem šíření pozitivních zpráv v okolí, a to má vliv na budování značky.

Základní hodnoty jsou: odpovědnost, kvalita, lidová kultura a přátelství.

#### 4.5.7 Schopnosti

Různé pracovní pozice vyžadují různé schopnosti. Členové týmu, kteří přichází do styku s veřejností, by měli mít dobré vyjadřovací a komunikativní schopnosti, stejně jako strategické a kritické myšlení. Naopak kreativní část týmu by měla disponovat manažerskými dovednostmi (motivovat, organizovat, řídit, plánovat), kreativitou a znalostí filmových triků. Od celého týmu se očekává také alespoň znalost problematiky tvorby filmu, režie a scenáristiky kvůli porozumění základním procesům a koordinaci práce. Tato kritéria jsou splněna a tým OZS je schopen pokrýt potřeby filmové produkce i fungování spolku. V čem ale zaostává, je externí komunikace, distribuce a prodej.

Faktor	Slabé stránky	Míra vlivu	Silné stránky	Míra vlivu
<b>Strategie</b>	Nízká orientace na nové zákazníky	8	Přirozenost komunikace a kvalita produktů	8
<b>Struktura</b>	Nedostatek lidských zdrojů pro některé profese	7	Jednoduchost a efektivita	7
<b>Systémy</b>	Struktura dokumentů zaměřena primárně na výrobní proces	5	Vysoká míra nezávislosti	7
<b>Styl řízení</b>	Umění členů vyjednávat	4	Agilní přístup	6
<b>Spolupracovníci</b>	Nedostatek volného času	8	Studentský status	7
<b>Sdílené hodnoty</b>	Uzavřená skupina lidí	3	Týmový duch	8
<b>Schopnosti</b>	Schopnost prodat své produkty	7	Pokrytí různých profesí	9

Tab. 14 Přehled hlavních faktorů 7S analýzy (zdroj: vlastní zpracování)

## 4.6 PENCILS

### 4.6.1 Publications

Pro prezentaci projektu, ať už potenciálním partnerům, soutěžním festivalům nebo pořadatelům projekce, používáme informační balíčky. Jsou to .PDF soubory s popisem filmu, naší činností, získanými oceněními a titulky. Pro sponzory a partnery sestavujeme výroční zprávy, kde je zhodnoceno naplnění záměru, hospodaření s financemi, úspěchy, přínos pro region a případně novinky. Běžné informace o projektu jsou dostupné veřejnosti v digitalizované podobě na našich internetových stránkách.<sup>68</sup> Informace o filmech a jeho tvůrcích jsou dostupné i v online filmových databázích, jako je ČSFD.cz a FilmDat.cz.

O novinkách a aktuálním dění informujeme prostřednictvím sociálních sítí. Máme také blog, kde ovšem nejsme moc aktivní a kde máme jen minimální návštěvnost. Něco jako tištěné brožury nebo letáky k projektům Obrázky ze Strážnice pro naše diváky bohužel neexistují.

Pro interní komunikaci pak používáme online nástroje – zejména pracovní skupiny na sociálních sítích; online dokumenty (zápisy ze schůzí aj.); sdílené disky, kde máme k dispozici potřebné podklady; a hromadný email.

### 4.6.2 Events

Jsme pořadateli projekcí s vlastním doprovodným programem, tj. s moderací, divadelní scénkou, živou hudbou aj. Nejaktivněji se angažujeme v dění ve Strážnici a okolí, kde

<sup>68</sup> Webové stránky projektu: <http://www.obrazkyzestraznice.cz/>



probíhá většina našich aktivit a následné premiéry. Zdejší kulturní akce jsou nám známy a je-li to v našich silách, snažíme se je podpořit. Jako Vánoční překvapení jsme iniciovali neveřejné promítání pro lidi z Domova pro seniory ve Strážnici a jejich příbuzné, na kterou nám zapůjčila technické vybavení místní farnost a samotný ústav zajistil organizační záležitosti.

Sami se snažíme také o sponzorství, ale můžeme si dovolit poskytovat pouze dary nefinančního charakteru, např. dárkové předměty, DVD do tomboly během plesové sezóny, oslovení našeho publika (partnerské a zajímavé kulturní akce), poskytnutí odborného poradenství či časově nenáročnou spolupráci.

Nejednou jsme se ocitli v roli spoluorganizátora veřejných akcí, např. formou úzké spolupráce při zajištění celovečerního programu na festivalu Podhostýnské září. Svou přízeň nám projevuje také Moravská zemská knihovna v Brně, kde pořádáme své projekce zdarma.

Příležitostně spolupracujeme se sdružením Smedoma ze Strání, které se angažuje jak v kulturním dění, tak také v organizaci vlastních projekcí, např. v rámci lidové slavnosti zvané Jízda králů ve Vlčnově.

#### 4.6.3 News

Projekty doposud sklidily řadu úspěchů. Za zmínku rozhodně stojí získaná ocenění<sup>69</sup> na filmových soutěžích nebo vyprodané kinosály, zejména při premiéře filmů. Většina informací se dostává mezi lidi vlastním přičiněním, ale některé informace se šíří i nezávisle na nás. Příkladem jsou zprávy regionálního tisku, jako je *Hodonínský deník*.<sup>70</sup> Ovšem ne o všech událostech se mluví dostatečně a některé se dostávají jen omezenému publiku. Příkladem je naše účast na filmovém festivalu v Hriňové (SK), která se k českým fanouškům téměř nedostala.

---

<sup>69</sup> Zdroj informací: [https://hodoninsky.denik.cz/kultura\\_region/kaca-prihrala-mladym-filmarum-cesky-bronz-20160815.html](https://hodoninsky.denik.cz/kultura_region/kaca-prihrala-mladym-filmarum-cesky-bronz-20160815.html)

<sup>70</sup> Zdroj informací: [http://hodoninsky.denik.cz/kultura\\_region/premiera-mela-uspech-vdovec-vyprodal-straznican-20161218.html](http://hodoninsky.denik.cz/kultura_region/premiera-mela-uspech-vdovec-vyprodal-straznican-20161218.html)

Pokud pomineme filmovou kritiku, která nemusí nutně znamenat špatné hodnocení filmu, nesetkali jsme se s negativními ohlasy. Právě naopak. Řada odborníků, ať už profesionálních herců, umělců, režisérů, kritiků, ale i diváků, se nám snaží pomoci a nabízí nám cenné rady.

Tým OZS se v roce 2017 rozšířil o nového člena, čímž rozšířil své technické možnosti a znalosti. Navíc v polovině roku 2018 připravuje uvedení nového filmu *Nezvedený syn*. Očekává se, že veřejnost bude věnovat pozornost právě tomuto projektu.

#### **4.6.4 Community Involvement Activities**

Tým OZS nabízí spolupráci při tvorbě projektů (filmů a videí) obyvatelům města Strážnice a přilehlých obcí na území Česka i Slovenska, čímž přispívá ke vzájemnému sbližování kultur. Do projektu jsou zapojeni nejen amatérští herci, ale i dodavatelé, sponzoři, Národní ústav lidové kultury, různí umělci, řemeslníci, etnografové a folkloristé, cimbálové muziky a mnoho dalších. Tak jako tým OZS, i naši dobrovolníci spolupracují bez nároku na honorář. Na oplátku získávají volné vstupenky, umístění v titulcích filmu, dárkové předměty, a hlavně zkušenosti a uznání ze strany diváků.

#### **4.6.5 Identity media**

Vizuální styl je založen na lidových motivech. Logo se skládá ze 3 částí: luční květ, nad ním kohout jakoby v trávě a po okraji květu název spolku *Obrázky ze Strážnice*. Dominujícími barvami jsou červená, žlutá a modrá, méně pak zelená a černá.

Jednotné prvky, barvy a fonty jsou použity v hlavních informačních kanálech, na webu a na Facebooku (dle možností uživatelského nastavení). Webové stránky jsou spíše designovou záležitostí a nejsou moc propagované, ale v rámci možností použitých pluginů pro SEO nesou veškeré potřebné znaky pro jednoznačnou identifikaci, počínaje názvem v URL adrese, přes meta popisy, logo až po firemní emaily.

Nechali jsme si udělat trika s logem, ale kvůli nekvalitnímu provedení přestala být po krátké době použitelná. Od té doby jdeme jednodušší cestou, používáme připínací placky s logem OZS.

Dokumenty jsou označeny logem, ale jinak nemají závazně definované formátování. Nejčastěji používaný formát je PDF a DOC. Vizitky nemáme.

#### 4.6.6 Lobbying activity

Město Strážnice plánuje v roce 2018 investovat do rozvoje místní kinematografie. Členové Obrázky ze Strážnice se zapojili do jednání o nákupu nové projekční techniky a poskytli odborné poradenství v otázce technických požadavků a preferencí. Kvalitní zařízení bude přínosem jak pro město a návštěvníky kinosálu, tak pro celý tým OZS, pro které byla současná promítací technika nevyhovující.

Podobně spolupracují s Národním ústavem lidové kultury (NÚLK), pro který je vykazování spolupráce s týmem OZS zajímavým argumentem při žádání o dotace. NÚLK, jakožto správce Muzea vesnice jihovýchodní Moravy (skanzen), umožňuje členům OZS využívat skanzen pro natáčení. Díky tomu má tým OZS přístup k rekvizitám, které jsou těžko dostupné.

Pozitivní kritika projektů je pro další činnost OZS klíčová. Doposud nebylo potřeba vynakládat úsilí k zadržování zpráv o projektech nebo nepříznivých/nepříjemných opatření. Ovšem neúspěch nebo negativní reakce mohou mít obrovský dopad, proto Obrázky ze Strážnice usilují o udržování dobrých vztahů s veřejností i s partnery, kteří by se mohli stát ambasadory vybraných projektů.

#### 4.6.7 Social responsibility activities

Největším přínosem naší práce je zdokumentování místní lidové kultury, která se s odchodem starší generace velmi rychle vytrácí. Svou činností také zviditelňujeme přírodní a kulturní památky a tím podporujeme cestovní ruch a přísun nového kapitálu do regionu. Partneri projektu mohou vykázat ve své činnosti spolupráci při udržování tradic, řemesel a využití památek chráněných objektů, díky čemu mají šanci získat finance z dotačních programů např. na rekonstrukce nebo rozšiřování sbírek historických předmětů.

Vystupujeme jako jeden tým a navzájem se podporujeme. Členové mohou prezentovat vlastní projekty a potřeby, které se aktivně řeší. Příkladem jsou zápůjčky vybavení pro osobní účely, zpracování videí pro bakalářské práce, spolupráce s folklorním souborem Demižon, propagace křesťanských akcí apod.

Vynakládáme mnoho času a úsilí, abychom předali naše postřehy a zkušenosti místní komunitě, která má zájem o filmování, folklor a zachování tradic.

Faktor	Slabé stránky	Míra vlivu	Silné stránky	Míra vlivu
<b>Publications</b>	Blog OZS	6	Informační PRESSKIT	7
<b>Events</b>	Přílišné úsilí při organizaci akcí	7	Doprovodné programy	8
<b>News</b>	Nedostatečná informovanost	7	Podpora ze strany profesionálů	6
<b>Comm. Inv. Act.</b>	Náročná práce s herci	6	Zapojení dobrovolníků	8
<b>Identity media</b>	Propagace loga bez kontaktních údajů	6	Značka s lidovým motivem	6
<b>Lobbying</b>	Nedostatek příležitostí	5	Prokazatelná znalost problematiky	6
<b>Společenská odpovědnost</b>	Zapojení do společenských akcí bez prezentace značky	7	Podpora místní komunity a udržování tradic	9

Tab. 15 Přehled hlavních faktorů PENCILS analýzy (zdroj: vlastní zpracování)

## 4.7 SWOT analýza

SWOT analýza se využívá k eliminaci hrozeb a poznání vlastních slabých stránek, které se mohou stát předmětem útoku konkurence. Naopak silné stránky a příležitosti společnosti mohou být využity ke zlepšení našeho postavení na trhu a odvrácení hrozeb.

### Slabé stránky

Do filmového průmyslu jsme se vrhli po hlavě a učíme se „za pochodu.“ Výhodou je, že člověk není ovlivněn současnými trendy a vlivy a může být kreativnější, ale má to i svoji slabinu. Během své práce narážíme na spoustu překážek, které brzdí průběh natáčení a distribuci. Nejslabší stránkou je přílišná orientace na produkt (na natáčení filmů), na úkor zájmu o zákazníka. S tím souvisí opomíjená distribuce, slabá propagace a minimální nebo žádné povědomí o činnosti spolku mimo lokální území. Tato „anonymita“ neumožňuje efektivně demonstrovat zájem diváků o filmy provozovatelům kin. Další rány přichází od sponzorů, kteří očekávají, že jejich značka bude vidět – očekávají tedy vyšší počet shlédnutí.

Minimální příjmy nejsou dostatečné pro nákup licencí, pronájmy a investice do dalšího vybavení. Jsme stále závislí na sponzorských darech a dotacích. Navíc statut neziskové organizace znamená omezenou možnost výdělečné činnosti. Tento fakt je potřeba mít stále na mysli, zvláště při distribuci.

### Silné stránky

Mezi nejsilnější stránky bezpochyby patří motivace a nadšení pro věc, která mladé umělce spojuje. Tvoří bez nároku na honorář a vystupují jako nezisková organizace, což

je vlivný faktor při budování značky a vztahů s veřejností. Znalosti, které přináší různorodé oborové zastoupení členů týmu, umožňují většinu filmových a organizačních profesí obsadit vlastními zdroji. V současnosti již tým OZS vlastní většinu technického vybavení potřebného pro natáčení a je méně závislý na dodavateli. Originalita projektu a lidová přirozenost ve filmech si získala své věrné fanoušky, kteří vytváří a šíří pozitivní povědomí o spolku a jeho tvorbě.

Silné stránky	Slabé stránky
Spolehlivý tým	Orientace v kinematografickém odvětví
Sdílené hodnoty	Opomíjená distribuce
Motivace	Slabá propagace
Osobitá komunikace	Technická vybavenost
Vztahy s veřejností	Nedostatek financí
Kvalita zpracování	SW s placenou licencí
Technická vybavenost	Statut neziskové organizace
Statut neziskové organizace	Scenáristika
Pestré zastoupení profesí	Závislost na energiích
Jednoduchý styl řízení	Orientace na produkt (ne na zákazníka)
Agilní přístup	Public relations
Vysoká míra nezávislosti	Schopnost prodat své produkty
Stálí partneři	Nedostatek volného času
Tématika a originalita tvorby	Přehlednost dokumentace
Znalost lidové kultury	
Znalost lokality a místních obyvatel	

Tab. 16 1. část SWOT analýzy Obrázky ze Strážnice, z. s. (zdroj: vlastní zpracování)

### Příležitosti

Spolek OZS na sebe postupně strhává pozornost diváků a kulturních institutů, a tím se mu otevírá trh. Pozitivní ohlasy filmových kritiků a známých osobností z filmového průmyslu, jako jsou herci, režiséři aj., mohou přilákat pozornost médií a informovat veřejnost o činnosti Obrázků ze Strážnice, z. s. Výhodná se zdá být i spolupráce s jinými spolky, např. společné projekce se spolkem Smedoma, z. s., nebo spolupráce s nezávislými

umělci, jako jsou známé cimbálové muziky. Tato synergie přináší prolnutí dvou různých skupin fanoušků a zvyšuje celkovou sledovanost. Spolu se získanými oceněními z filmových soutěží je také snazší prokázat kvalitu tvorby a získat podporu filmových nadací.

Slovácko a celý Jihomoravský kraj je vyhlášená turistická lokalita. Najdeme zde řadu folklorních událostí a spolupráce s jejich pořadateli na veřejné projekci se přímo nabízí. Činnost Obrázků ze Strážnice, z. s. můžeme také považovat za propagaci regionu a místního kulturního bohatství. Místní organizace a státní příspěvkové organizace mohou mít zájem takovouto činnost podporovat, zvláště pokud mají nevyčerpané rozpočty a potřebují vykazovat účelové vynaložení financí z dotačních fondů (např. v oblasti regionálního rozvoje, cestovního ruchu a ochrany kulturních památek). Projekty OZS mohou být svým obsahem atraktivní zejména pro organizaci CzechTourism a Česká centra.

V pracovní dny se velká část fanoušků ze Slovácka zdržuje ve velkých městech, kam dojíždí za studiem nebo za prací. Kdybychom tam uspořádali veřejnou projekci, existuje šance, že by ji fanoušci mohli doporučit svým kolegům a přátelům, resp. pomocí nám s propagací. Z průzkumů však vyplývá, že naprostá většina diváků dává přednost sledování filmů online a zdarma. Zájem o živou projekci je možné podpořit doprovodným programem.

## **Hrozby**

Rostoucí popularita a zájem o zviditelnění folklóru, o kterou tým OZS usiluje, může dříve či později přilákat konkurenci. Odhaduji, že by se jednalo o drobné filmaře a do budoucna možná i větší produkční společnosti, pravděpodobně Česká televize.

Nestabilní politická situace v ČR může mít negativní i pozitivní vývoj, ale na to se nelze spoléhat. Případné omezování vládních výdajů na místní rozvoj a kulturu by znamenalo hledat nové příležitosti financování, propagace a možná i spolupráce.

Diváci preferují sledování filmů online a zdarma, ovšem při umístění videa na internet čelíme riziku nelegálního šíření obsahu a porušování autorských práv jak svých vlastních, tak partnerů projektu (např. autora písni).

Hrozbou jsou samozřejmě i samotní diváci a jejich očekávání na kvalitu, dostupnost, cenu, celkový zážitek aj. Negativní ohlasy, nesplněné očekávání nebo špatně nastavené podmínky mohou vést ke ztrátě zisku a poškození dobrého jména značky.

<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Růst trhu	Růst trhu
Novinka na trhu	Neadekvátní cenové nabídky
Podpora Jihomoravského kraje	Předsudky
Turistická lokalita Slovácko	Konkurenční projekty
Koncentrace lidí ve městech (prac. dny)	Filmoví kritici a reference
Nenasycená poptávka	Ztráta studentského statusu
Filmové festivaly/soutěže	Školy filmových studií
Spolupráce s konkurencí	Autorská práva
Spolupráce s odborníky	GDPR
Společenská odpovědnost firem	EET
Autorská práva	Technický pokrok
Granty EU	Meteorologické podmínky
MFF Strážnice	Nevýhodný směnný kurz CZK/EUR
Posilování měny CZK	Vývoj politické situace v ČR
Mobilita	Politika Ministerstva kultury ČR
Sledování videí online	Omezení vládních výdajů
Propagace regionu	Technický pokrok (3D brýle aj.)
Statut neziskové organizace	Požadavky diváka a tlak na kvalitu
Přijetí eura	Kompatibilita technického vybavení
Volný pohyb zboží a osob	Ekologická ochrana a práce se zvířaty
Dostupnost softwaru a online nástrojů	Nelegální šíření filmů
Doprovodný program projekce	Sledování filmů z domova
Spolupráce s nezávislými umělci	Účelově poskytované dary
Filmové nadace	Nezávislí filmaři
Filmoví kritici a reference	Soupeření o finance
Státní příspěvkové organizace	Pokles příjmů obyvatelstva

Tab. 17 2. část SWOT analýzy Obrázky ze Strážnice, z. s. (zdroj: vlastní zpracování)

## 5 Vlastní návrhy řešení

Z analýzy současného stavu Obrázků ze Strážnice, z. s. vyplývá, že doposud neměl žádnou pevně stanovenou strategii, takže většina rozhodnutí vycházela z aktuálních nebo individuálních potřeb a nevedla k dlouhodobějšímu cíli. Stanovení strategie posílí konkurenceschopnost, usnadní plánování marketingových kampaní, pomůže zvýšit povědomí mezi zákazníky a zlepšit postavení na trhu.

Navrhované řešení je založeno na průzkumech, externích a interních analýzách a doporučeních od profesionálů z filmového průmyslu. Koncept marketingové strategie:

- Definice marketingových cílů
- Volba cílových skupin
- Sestavení marketingové strategie
- Vyčíslení nákladů a přínosů strategie
- Kontrola úspěšnosti

### 5.1 Definice marketingových cílů

Doposud měl spolek OZS cíle spojené hlavně s filmovou tvorbou a následnou premiérou, resp. slavnostním uvedením nového filmu. Nebylo však zřejmé, kam z dlouhodobého hlediska směřuje nebo čeho konkrétně chce v budoucnu dosáhnout.

#### Konkrétní marketingové cíle:

- Zvýšení povědomí o činnosti spolku OZS o 70 % oproti dosavadnímu stavu
- Vytvoření poptávky po produktu min. u 2 vlivných B2B odběratelů
- Realizace min. 10 veřejných projekcí s alespoň 80 % vyprodaných míst
- Navázání spolupráce se 3 známými umělci (osobnostmi)
- Společná marketingová kampaň s autory soundtracku (akvizice fanoušků)
- Vytvoření nového distribučního kanálu (online)
- Navýšení počtu stálých partnerů pro projekci alespoň na celkových 8 (různé lokality)
- Získání 7 pozitivních referencí od známých osobností z alespoň 3 různých oborů
- Zvýšení ročního obrátu na 250 000 Kč (2017 cca 107 tis. Kč)



Správným postupem při definici cílů se podrobněji zabývá kapitola 4.2 Marketingové cíle, trhy a strategie. Následující tabulka přiřazuje konkrétní činnosti, které jsou relevantní vést k naplnění cíle.

<b>Cíle</b>	<b>Způsob naplnění cíle</b>
<b>Zvýšení povědomí o OZS</b>	<i>Zlepšení propagace, pořádání více akcí, zapojení médií a partnerů</i>
<b>Vytvoření poptávky B2B</b>	<i>Cílení na konkrétní subjekty, analýza jejich potřeb, oslovení s nabídkou řešení</i>
<b>Realizace veřejných projekcí</b>	<i>Průzkum potenciálních pořadatelů, sestavení podmínek, sjednání schůzky</i>
<b>Spolupráce se známou osobností</b>	<i>Nalezení osobnosti s podobným složením fanoušků, vzbuzení zájmu</i>
<b>Společné kampaně</b>	<i>Výběr schopného partnera, vyzdvižení výhod, schválení společného konceptu</i>
<b>Nový distribuční kanál</b>	<i>Průzkum digitálních platforem, přizpůsobení portfolia, propagace kanálu</i>
<b>Stálí partneři pro projekci</b>	<i>Dodání veškerých podkladů, aktivní komunikace, plná podpora, kvalitní filmy</i>
<b>Získání referencí</b>	<i>Účast na filmových soutěžích a přehlídkách, VIP pozvánky na vybrané akce</i>
<b>Zvýšení ročního obrátu</b>	<i>Zvyšování kvality, rozšíření distribučních kanálů, zvýšení návštěvnosti projekcí, objemné dodávky pro B2B</i>

Tab. 18 Přehled konkrétních činností ke splnění cíle (zdroj: vlastní zpracování)

## 5.2 Volba cílových skupin

Na základě marketingového průzkumu můžeme přesněji definovat cílové skupiny, vyhodnotit jejich atraktivitu a pozici vůči konkurenci a následně vybrat ty nejzajímavější. Cílové skupiny definují zvlášť pro trh B2C a B2B.

- **Fanoušci (B2C)** – dle Facebook Insights je nadpoloviční většina fanoušků ve věku 18-34 let, často studenti nebo mladí pracující. Musíme však brát v úvahu i „offline fanoušky“, kterých je odhadem přes 2 tisíce. Tím se posouvá hlavní věkové rozpětí na 18-55 let a převažují pracující. Jádrem této skupiny tvoří lidé z blízkého okolí (rodina, přátelé), folklorní nadšenci a partneři projektu. Cca 80 % z nich žije vzdálenosti 50 km od města Strážnice. Charakteristická je věrnost, stálý zájem, silná podpora a pozitivní reference.

Možnosti týmu OZS: *udržovat vřelé vztahy s fanoušky a zapojovat je do projektu. Stimulovat povědomí o veřejně prospěšné činnosti, dbát na kvalitu výsledného audiovizuálního materiálu a motivovat fanoušky k šíření pozitivních referencí.*

Perspektiva pro tým: *Velká*

- **Filmoví diváci (B2C)** – nejčastěji ve věku 18-34 let, SŠ nebo VŠ vzdělání, často ještě studenti nebo mladí pracující. Měsíční příjem převážně do 20 tis. Kč. Zájmovými kritérii jsou zájem o novinky české a slovenské kinematografie, o folklor, o artové filmy a také zájem experimentovat. Z průzkumu vyplývá, že filmoví diváci sledují filmy i několikrát během týdne. Geograficky jsou spjati s českým a slovenským územím nebo minimálně rozumí těmto jazykům. Obsah konzumují nejčastěji online (zdarma) a v televizi, příležitostně v kinech.

Možnosti týmu OZS: *zvýšit povědomí o svých filmech a více je zpřístupnit. Vyhledat vhodné partnery pro uskutečnění veřejných projekcí nebo nabídnout filmy do distribuce (kina, online).*

Perspektiva pro tým: *Nízká*

### **Cílové skupiny trhu B2B**

Sledujeme-li přání, požadavky a tržní jednání na trhu B2B, lze se jen ojediněle setkat s univerzálním typem zákazníka. Chceme-li zvýšit úspěšnost vyjednávání se zákazníkem, je potřeba podrobněji analyzovat jeho potřeby a ušít mu nabídku na míru. Následné rozdělení cílových skupin vychází z kapitoly 4.4 Analýza zákazníka, která obsahuje předvýběr adekvátních subjektů s možným zájmem o naše produkty. Na rozdíl od segmentace trhu konečných spotřebitelů se v B2B používají jiná kritéria dělení.

- **Kulturní instituce** – působnost v oblasti kultury, převážně příspěvkové organizace, stálá adresa, celoroční provoz, kulturní program zaměřený na lidové umění nebo česko-slovenskou kulturu na přelomu 19.-21. století, schopnost oslovit cílovou skupinu (např. tištěné programové listy), vlastní nebo jinak dostupná projekční technika, vlastní distribuční síť (např. obchod se suvenýry a informační web), společná vize (vzdělávat veřejnost o české kultuře), vztahy s dalšími partnery (např. EUNIC, veřejní sponzoři, jiné kulturní instituce), opakované projekce filmu

Podrobnější dělení: *muzea, skanzeny (např. Strážnice, Modrá), knihovny (např. MZK Brno), Česká centra, NÚLK*

Možnosti týmu OZS: *poukázat na potřebu zachovat kulturní dědictví; nabídnout zábavnou formu prezentace české a lidové kultury; přiblížit veřejnosti život na venkově a zvyky v období před více než stoletím; předložit zpracované návrhy na zařazení do programové nabídky; poskytnout podporu při propagaci; nabídka DVD k prodeji*

Perspektiva pro tým: *Střední*

- **Pořadatelé veřejných akcí** – orientace na současné umění, nepravidelné a tematické akce, zájem o kulturu a novinky, působnost ve větších městech a vybraných vesnicích, schopnost oslovit cílovou skupinu (samostatná propagace), vlastní nebo jinak dostupná projekční technika, nezávislá činnost, podpora mladých umělců, jednorázové projekce s případnou reprízou

Podrobnější dělení: *lidé 18+; provozovatelé artových kin a kaváren; programoví referenti; pořadatelé folklorních festivalů; cestovatelské kluby; ostatní organizátoři kulturních akcí,*

Možnosti týmu OZS: *prokázat zájem veřejnosti o filmy, poskytnout podrobnější informace o projektu, předložit zpracované návrhy na zařazení do programové nabídky, poskytnout podporu při propagaci, nabídnout podíl na zisku, příležitostně besedy s autory a jiný doprovodný program*

Perspektiva pro tým: *Střední*

- **Regionální a turistické organizace** – působnost v oblasti cestovního ruchu, snaha o zatraktivnění a propagaci regionu (v rámci Jihomoravského kraje nebo zahraničí),

celoroční provoz, vlastní distribuční síť, přímý kontakt s hosty (turisty), prodej suvenýrů a nabídka dárkových (propagačních) předmětů, schopnost oslovit cílovou skupinu (např. on-site)

Podrobnější dělení: provozovatelé, manažeři a zástupci organizací, věk 22+; *Czech-Tourism, CzechTrade, TIC, cestovní kanceláře, regionální ubytovací zařízení (hotely a penziony), přístavy na Baťově kanále, obchodníci na jarmarcích*

Možnosti týmu OZS: *demonstrovat zájem veřejnosti o filmy, poskytnout podrobnější informace o projektu, možnost zajistit cizojazyčné překlady (původní CZ nebo EN, DE titulky), nabídka k rozšíření sortimentu nabízených suvenýrů (DVD nebo USB nosiče s filmy), možnost využití DVD jako dárkových předmětů pro partnery, provize z prodeje a množstevní slevy pro velké objednávky*

Perspektiva pro tým: *Vysoká*

- **Internetové televize** – online kanál, vysoká návštěvnost, sledování videí zdarma, obsah webu v českém nebo slovenském jazyce, schopnost cílit na určité skupiny diváků, provizní systém založený na sledovanosti, vlastní marketingová strategie a nástroje, podpora propagace filmových novinek, nízké náklady za umístění obsahu, sekce krátkých videí a krátkometrážních filmů,

Podrobnější dělení: manažeři a programoví ředitelé, 24+; *Stream.cz, iVysílání ČT, O2TV, VOYO (TV Nova), Alza Media, iTunes, dopravci (např. StudentAgency)*

Možnosti týmu OZS: *demonstrovat zájem veřejnosti o filmy, poskytnout podrobnější informace o projektu, možnost zajistit cizojazyčné překlady (původní CZ nebo EN, DE titulky), zvyšovat kvalitu filmů, podílení se na tvorbě produkčního a distribučního plánu, přizpůsobení portfolia projektů, sdílení obsahu na vlastních kanálech*

Perspektiva pro tým: *Vysoká*

- **Komerční distributoři** – působnost v oblasti filmového průmyslu, schopnost oslovit cílovou skupinu, zaměření na distribuci artových a krátkometrážních filmů, působnost na CZ a SK území, znalost trhu, nabídka specializovaných služeb (smlouvy, práva k užití), logistická a marketingová podpora, vlastní distribuční síť nebo zprostředkování kontaktů, vyšší objem prodejů, segmentace provozovatelů kin,

Podrobnější dělení: menší společnosti, tj. *APK Cinema Service, A-Company Czech*  
Možnosti týmu OZS: předložení marketingové strategie a stanovení cílů, spolupráce při definování cílové skupiny a tvorbě cenových nabídek, doložení referencí a ocenění, nabídka doprovodného programu, vypracování grafických a informačních podkladů, dodání filmu v různých formátech (zejména DCP)  
Perspektiva pro tým: Vysoká

### 5.2.1 Targeting

Pozice vůči konkurenci závisí na schopnosti uspokojit potřeby zákazníků. Atraktivita segmentu odráží množství a sílu konkurentů. Následující tabulka udává přehled tržních segmentů včetně bodového hodnocení 1-10 daných proměnných (čím vyšší číslo, tím vyšší má daný faktor vliv).

Segment	Cílová skupina	Označení	Atraktivita segmentu	Pozice vůči konkurenci	$\Sigma$
B2C	Fanoušci	A	9	8	17
B2C	Filmoví diváci (potenciální)	B	4	3	7
B2B	Kulturní instituce	C	8	6	14
B2B	Pořadatelé veřejných akcí	D	6	4	10
B2B	Region. a turistické organizace	E	7	6	13
B2B	Internetové televize	F	8	5	13
B2B	Komerční distributoři	G	7	4	11

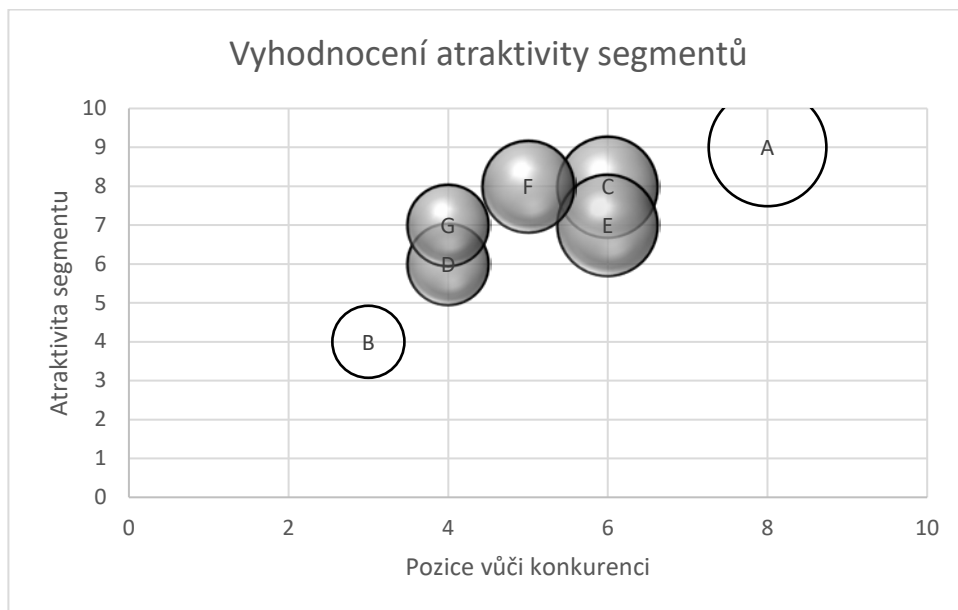
Tab. 19 Vyhodnocení segmentů spolku OZS (zdroj: vlastní zpracování)

Při hodnocení segmentů je potřeba brát v úvahu vliv různých faktorů a unikátních charakteristik. Nejzajímavější segment z pohledu atraktivity a pozice vůči konkurenci najdeme na trhu B2C – fanoušci (A, 17 bodů). Na trhu B2B se jako nejzajímavější jeví kulturní instituce (C, 14 bodů), regionální a turistické organizace (E, 13 bodů) a internetové televize (F, 13 bodů), kde může spolek OZS využít svoji konkurenční výhodu a současně jsou všechny 3 segmenty atraktivní pro OZS i koncové spotřebitele.

Na zajímavosti ztrácí segmenty B, D a G zejména kvůli špatné nebo neurčité pozici vůči konkurenci. Zajímavý může být zejména segment G (komerční distributoři), avšak

s tímto segmentem doposud nemáme vlastní zkušenosti a lze jen stěží posoudit, zda bude produkce týmu OZS schopna obstát vůči konkurenci (hlavně vůči celovečerním filmům).

Segment B (potenciální diváci) představuje malou perspektivu pro svoji nízkou specifickou a přílišný vliv konkurence. Nebýt „neschopnosti“ prosadit se v tomto segmentu, byla by jeho atraktivita podstatně vyšší. Vyhodnocení atraktivity segmentů zobrazuje následující matice (segment B2C reprezentují bubliny bez výplně).



Obr. 19 Matice atraktivity segmentů (zdroj: vlastní zpracování)

### 5.2.2 Positioning

Považuji za důležité, aby naše značka a sociální dopad, který je s ní spojován, spoluvytvářely určitou harmonii s produktem a jeho cenou (nestala se komerční) a aby si značka udržela veřejně prospěšný status. Poslání *uchování slováckých tradic v hmatatelné podobě pro budoucí generace a přiblížení folklóru současné generaci* jsou silným diferenciativním prvkem a současně i konkurenční výhodou.

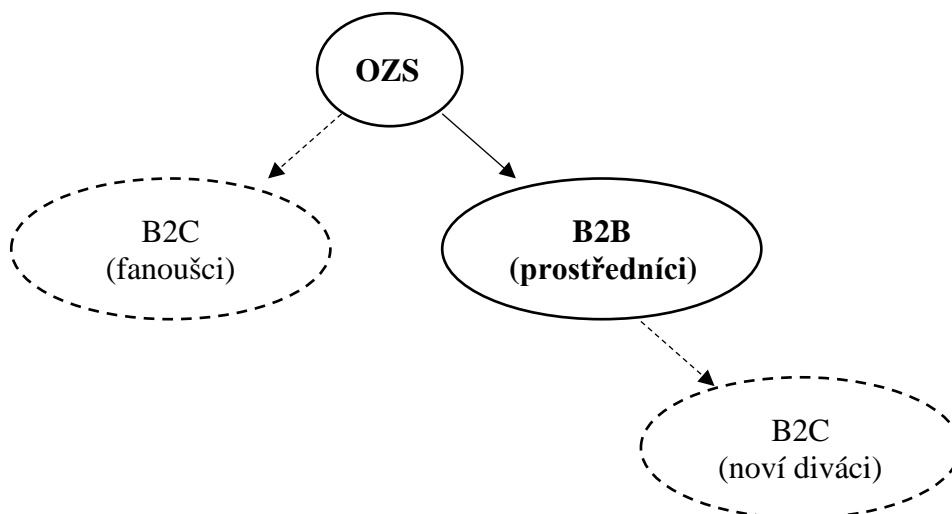
**Hlavní nástroj positioningu:** komunikační strategie.

#### Přístupy posilující pozici na trhu

- Zvyšování povědomí o značce
- Vytváření a stimulace asociací značky (zábava, folklór, kultura, nezávislá tvorba)
- Neobvyklé a atraktivní zpracování umělecké tvorby, vzbuzující zvědavost

### 5.3 Sestavení marketingové strategie

Problematika oslovení obojího trhu (B2B a B2C) je příliš komplexní a zdroje spolku OZS, lidské i finanční, jsou omezené. Dosavadní aktivity týmu OZS sice neumožnily oslovit širší publikum, ale dokázaly vybudovat základnu fanoušků, která je důležitá pro budování silné značky. V tomto ohledu lze považovat přístup týmu OZS za uspokojivý. Navrhují tedy, aby tým OZS nadále využíval osobitý přístup (současné řešení) k budování vztahů s fanoušky a získání ambasadůrů a aby k oslovení nových diváků využil prostředníka – trh B2B. Současně doporučují více vystupovat (reprezentovat) pod názvem Obrázky ze Strážnice, z. s. a více se zapojovat do veřejných akcí místní komunity.



Obr. 20 Soustředění pozornosti na B2B segment (zdroj: vlastní zpracování)

Velký potenciál představují neznámí (potenciální) diváci, které se nám doposud nedařilo oslovit. Proto budu hlavní pozornost věnovat zpracování marketingové strategie pro tento segment, resp. budu cílit na zprostředkovatele z trhu B2B.

#### Marketingová strategie B2B

Je běžná praxe, že pokud firma v něčem není dobrá, hledá řešení jinde. Navrhují proto přestat plýtvat energií a zdroji na hledání nových diváků vlastními silami a obrátit se na někoho, kdo už své publikum má nebo kdo umí nové diváky lépe oslovit. Tato strategie týmu OZS zcela chybí. Následující návrh tedy bude možným řešením, jak se prosadit na trhu B2B. K sestavení strategie využiji marketingový mix.

### 5.3.1 Produktová strategie

Doporučuji nabídnout trhu B2B již vytvořené krátkometrážní filmy Vdovec (2016) a Nezvedený syn (2018) a do budoucna rozšířit portfolio o miniseriál postavený na krátkých videích (5-10 min skeče). Dalším návrhem je rozšíření nabídky přenosných nosičů dat (s filmy) o Flash disky.

Do budoucna nevylučuji natočení celovečerního filmu, který by mohl být distribuovaný do kin, ale zatím nemáme k vytvoření tak náročného scénáře dostatek zkušeností. Odborníci z filmového průmyslu nás také varovali, že bychom si tím mohli spíše ublížit, protože u celovečerních filmů diváci chyby neodpouští.

#### Krátkometrážní filmy

Z průzkumu vyplývá, že trh má zájem o podobnou tvorbu – žánrově drama a komedie, neprofesionální film a neziskové projekty. Kromě několika veřejných projekcí filmu Vdovec (2016, 28 min) a několika set prodaných DVD nebylo možné film nikde shlédnout. Dle mého názoru je Vdovec příliš krátký na to, aby se promítal samostatně v kinech. Vyžaduje buď doprovodný program nebo sám může být součástí nějaké jiné akce. Film však má potenciál dostat se mezi diváky, a proto by se měl stát součástí hlavní nabídky minimálně po dobu následujících dvou let. Naopak připravovaný film Nezvedený syn (2018, 37 min) je dostatečně dlouhý, aby se mohl dostat do programové nabídky malých kin. Je důležité, aby si případná další tvorba udržela svoji přirozenost a přinášela nové nápady – zpracování, příběh, záběry aj. Pro inspiraci je dobré sledovat novinky na trhu.

#### (NOVĚ) Krátké filmy – short sketch

Naše tvorba zaujala i zkušené filmaře a produkční internetové televize Stream.cz. Při současné produkci však spolupráce není možná – nejsme schopni splnit požadavek na dodání určitého množství materiálu během roku. Navrhuji proto v letech 2019-2020 upravit portfolio a vytvořit 12-ti dílný seriál krátkých filmových skečů.

Kratší videa (5-8 min) mají větší životnost, jsou snáze sledovatelné a lépe se šíří. Navíc se v krátkém videu zamažou případné nedostatky ve scénáři a děj si tak udrží spád. Pokud video dokáže pobavit a má příběh, který je protkaný celým seriálem, divák má



touhu shlédnout další díl. Zvláště, pokud je video krátké a divák ještě není „nasyčený.“ Scénář musí směřovat k určitému cíli; vždy začínat rychlým představením; následuje příběh a zápleтка (děj může být i více propletený), končí katarzí (překvapivé a rychlé rozuzlení). Je vhodné, aby příběh měl 1-2 hlavní postavy, které občas hrají i zápornou roli a tím divákovi nezevšední.

#### Zjednodušený průběh výroby

- Počet dílů seriálu 8-12 (požadovaná je horní hranice)
- Doba natáčení: 24 měsíců
  - Přípravná část a tvorba scénáře (60 %): 1.-6. měsíc
  - Realizace natáčení a dokončení scénáře (40 %): 7.-22. měsíc
  - Marketingové aktivity: 5., 8., 12., 15. a 17.-22. měsíc
  - Distribuce: 17.-24. měsíc
- Odhadovaný rozpočet 150-180 tis. Kč

#### DVD a Flash disky

Nabídka filmů v klasických formátech, jako je např. prodej DVD, je zajímavým zdrojem příjmů. Mohou být nabízeny jako propagační předměty OZS (B2C), nebo se stát součástí sortimentu obchodníků se suvenýry či být využity jako dárkové předměty pro partnery a zákazníky (B2B). Je však myslet na to, že i DVD se stávají zastaralou technologií a řada domácností už nevlastní ani CD/DVD přehrávače (notebooky, tablety). Alternativou jsou Flash disky (USB 2.0/3.0), které představují vyšší míru mobility. Jejich výroba je sice dražší, ale dají se snadno připojit k zařízení, jsou skladné a designově propracované (např. gravírované logo).

Doporučuji nabízet obojí, DVD a Flash disky, a současně sledovat zájem a preference zákazníků o daný typ média. Na DVD bude nahrán vždy jen jeden konkrétní film a Flash disk bude obsahovat kompletní cyklus, tj. filmy Kača, Vdovec a Nezvedený syn.

Je vhodné sledovat také další vývoj technologií (USB-C), podporovaných audio/video formátů a jejich míru pokrytí trhu.

Následující tabulka zobrazuje strukturu zásob DVD a Flash disků na 12 měsíců pro B2C. Naskladnění pro B2B doporučuji provádět individuálně na základě objednávky.

Položka	Množství	Pořizovací cena s DPH	Náklady celkem
Flash disk (se 3 filmy)	100 ks	167 Kč/ks	16.700 Kč
DVD Nezvedený Syn	350 ks	26 Kč/ks	9.100 Kč
DVD Vdovec	100 ks	26 Kč/ks	2.600 Kč
DVD Kača	100 ks	26 Kč/ks	2.600 Kč
Doručení	-	-	300 Kč
<b>Celkem</b>	650 ks	-	31.300 Kč

Tab. 20 Náklady na výrobu DVD a Flash disků (zdroj: vlastní zpracování)

Jedná se o individuální nacenění od dlouhodobého dodavatele. Cena za kus zahrnuje množstevní slevy, příplatek za „nesourodou“ objednávku produktů (3 různé DVD) a další služby. Viz struktura objednávek:

#### Objednávka DVD

- DVD
- potisk DVD
- nahrání dat
- obal
- tiskovina k obalu

#### Objednávka Flash Disk

- Flash disk
- dřevěný obal (krabice)
- gravírování

### 5.3.2 Cenová strategie

Strategie upravuje doporučenou výši vstupného pro pořadatele veřejné projekce, cenu za jednorázové poskytnutí promítacích práv, způsob výpočtu ceny při opakovaném/dlouhodobém pronájmu promítacích práv, doporučenou prodejní cenu DVD / Flash disku a cenu za kus pro zákazníka (B2B).

#### Veřejné projekce

Při veřejné projekci pořádané přímo týmem OZS je cena vstupného upravena dle výše nákladů na projekci (pronájem sálu a techniky, propagace, doprovodný program aj). Vstupné se odvíjí také od délky programu (např. 30 min film + moderace + film o filmu = cca 60 min program). Organizátoři projekce budou mít možnost stanovit si cenu dle vlastního uvážení, avšak současně doporučují držet se v cenovém rozmezí 70-120 Kč pro dospělé a 40 % slevy pro děti do 12 let.

Cena za poskytnutí promítacího práva má dvojí charakter. Buď je určena pevnou sazbou nebo procentem z celkového vstupného. Tato provize se odvíjí od bližších podmínek spolupráce a výše poskytnutí podpory při organizaci projekce.

- a) Základní (minimální) sazba: 3.300 Kč (bez DPH)
- b) Procento z celkového vstupného:
  - a. 35 % bez dodatečné podpory ze strany OZS
  - b. 35-70 % dle míry zapojení týmu OZS při bližší spolupráci (individuální)
- c) Barterová dohoda (individuální posouzení)

Při kalkulaci ceny je vhodné otevřít diskuzi se zákazníkem, v počátečním kroku poskytnout podporu, potřebné materiály a know-how, a tím mu pomoci snížit náklady na projekci.

V případě metody procenta z celkového vstupného doporučuji využít **online rezervační portál**. Je však nutné počítat s poplatkem za využití služeb ve výši cca 15-20 %.

V odůvodněných případech lze přistoupit na vstupné dobrovolné, např. v kulturních institucích, které nabízejí služby zdarma a nemohou pořádat komerční události, nebo v případě benefiční akce.

Způsob stanovení ceny za pronájem promítacího práva, např. pro stálé expozice muzea nebo kulturního institutu, je následující:

$$\text{Cena bez DPH} = \text{měsíční sazba} * (1 - \text{sleva}) + \text{počet shlédnutí} * 1,50 \text{ Kč}$$

- a) Měsíční sazba: 15.000 Kč (bez DPH)
- b) Zohlednění kulturního programu: sleva 0-30 % (individuální posouzení)
- c) Odhad počtu shlédnutí nebo (Odhad celkové návštěvnosti institutu / 2) \* 1,50 Kč

**Náklady spojené s přepravou nosiče filmu hradí odběratel.**

#### DVD a Flash disky

Pokud budou DVD a Flash disky distribuovány přes partnery nebo obchodníky, je důležité nabízet produkty minimálně za takovou cenu, za jakou si je mohou zákazníci koupit přímo u Obrázků ze Strážnice. Nechceme se dostat do konfliktu s fanoušky kvůli různým cenám. Pro minimální cenovou hladinu bude směrodatná cena stanovena týmem OZS, ovšem obchodníci mají možnost prodávat produkty za cenu vyšší.

Filmy na DVD je možné prodávat také jako komplet 3 DVD. Nabídka kompletního cyklu má podpořit prodeje, proto je nabízen se slevou za 300 Kč (namísto 350 Kč).

Následující tabulka uvádí doporučenou cenu pro zákazníky B2C, která současně představuje minimální cenu, za kterou mohou obchodníci produkty nabízet; a doporučenou cenu pro B2B, za kterou tým OZS dodává produkty obchodníkům.

Položka	Cena pořízení	Doporučená cena		Marže obchodníka	Marže obch. v %
		B2C	B2B		
Flash disk (s filmy)	167 Kč/ks	370 Kč/ks	310 Kč/ks	60 Kč/ks	16,22 %
DVD Nezvedený Syn	26 Kč/ks	150 Kč/ks	115 Kč/ks	35 Kč/ks	30,43 %
DVD Vdovec	26 Kč/ks	100 Kč/ks	75 Kč/ks	25 Kč/ks	33,33 %
DVD Kača	26 Kč/ks	100 Kč/ks	75 Kč/ks	25 Kč/ks	33,33 %
<i>Komplet DVD</i>	<i>78 Kč/ks</i>	<i>300 Kč/ks</i>	-	<i>35 Kč/ks</i>	<i>13,21 %</i>

Tab. 21 Doporučená cena za produkty pro B2C a B2B (zdroj: vlastní zpracování)

### 5.3.3 Distribuční strategie

Doposud měli diváci možnost shlédnout film jen při několika málo příležitostech (cca 7 projekcí/rok). Zájemci o propagační předměty nebo filmy na DVD si je mohli objednat přes webové stránky [www.obrazkyzestraznice.cz](http://www.obrazkyzestraznice.cz), koupit si je během projekce přímo na místě nebo u některého z partnerů ve Strážnici (cca 3 prodejní místa).

Pro zvýšení dostupnosti produktů pro zákazníky doporučuji navázat spolupráci s distributory, s kulturními instituty a subjekty působícími v oblasti cestovního ruchu.

#### Komerční distributoři

Nově navrhuji oslovit komerční distributory, kteří mohou pomoci dostat film do kin. Pro začátek je vhodné podrobněji analyzovat jednotlivé společnosti a oslovit s žádostí o pomoc nebo odborné rady Státní fond kinematografie.<sup>71</sup> Ten také nabízí nejrozumnější filmař-

<sup>71</sup> Státní fond kinematografie: <http://fondkinematografie.cz/>

ské pobídky nebo příspěvky, včetně příspěvku na podporu distribuce (zejména festivalovou). Dalším vodítkem je Unie filmových distributorů,<sup>72</sup> kde lze dohledat seznam distributorů a případně provozovatelů kin.

Doporučuji zaměřit se hlavně na provozovatele artových kin, kde je šance na přijetí jak provozovatelem, tak diváky, nejvyšší.

Při úspěšném navázání spolupráce odhaduji návštěvnost filmu *Nezvedený syn* cca 4-8 tis. diváků a filmu *Vdovec* cca 3-6 tis. diváků během 6 měsíců.

#### Distribuce DVD a Flash disky

Tyto produkty mohou být nabízeny turistům jako suvenýry nebo jako propagační materiály dané lokality, a to přímo v místě působnosti. Řada organizací hledá kreativní projekty, které by mohly prezentovat svým návštěvníkům. Výjimkou nejsou ani ubytovací zařízení, která těží ze svého okolí a možnosti nabídnout klientům zajímavé tipy na výlet. Tým OZS by se měl zaměřit především na tyto subjekty:

- Turistická informační centra Jihomoravského kraje
- Plavební komory Baťova kanálu (přístaviště)
- Hotely, penziony, kempy a restaurační zařízení v okruhu 50 km od Strážnice
- Cestovní kanceláře

Filmy na DVD jsou rovněž vhodné pro prezentaci na mezinárodních veletrzích cestovního ruchu, které sází na rozmanitost a jedinečnost národní kultury. Pro tento účel je potřeba opatřit překlady do angličtiny, příp. jiného světového jazyka. Hlavním potenciálním zájemcem o produkt, resp. odběratelem, mohou být státní příspěvkové organizace, jako je *CzechTourism*, *CzechCentres* a *CzechTrade*. Forma:

- Filmy jako suvenýry
- Filmy jako dárkové/propagační předměty pro partnery
- Filmy k projekci na výstavách a festivalech

Odhaduji, že objem prvních objednávek umožní následující prodeje: 200 ks Flash disků, 500 ks DVD *Nezvedený syn*, 300 ks DVD *Vdovec*, 100 ks DVD *Kača*.

---

<sup>72</sup> Unie filmových distributorů: <http://www.ufd.cz/> seznam distributorů

### Kulturní instituce

Instituty mohou jako vedlejší činnost nabízet suvenýry, a tedy i naše DVD/Flash disky. Primárně je ale nabízet pronájem promítacích práv, dlouhodobě nebo krátkodobě, který zajistí vyšší finanční výnos při nižší spotřebě času a úsilí ze strany OZS. Při přihlédnutí k charakteru použití a činnosti subjektu lze nabízet slevy z pronájmu.

Doporučuji nejprve oslovit knihovny, které pořádají pro své návštěvníky besedy s autory nebo jiné doprovodné akce. S tímto typem zákazníka má OZS již zkušenosti a může navázat na předchozí spolupráci. Dalším významným klientem může být Národní ústav lidové kultury (NÚLK) nebo muzea a skanzeny v Jihomoravském kraji. Věřím, že zájem by mohl být i v příhraničních oblastech na Slovensku. Pro prezentaci v zahraničí lze oslovit síť Českých center, která by mohla při nabídce filmů k projekci zdarma na oplátku zajistit jejich jazykové překlady (titulky).

### Filmové a jiné festivaly

Filmové festivaly a soutěže jsou místem, které jsou příležitostí k získání pozornosti odborné veřejnosti a distribučních společností. Pozitivní ohlasy mohou vyvolat zájem o zařazení filmu do programu sítě komerčních nebo artových kin.

Naopak folklorní festivaly představují zákazníka, který může mít zájem o zařazení filmů do doprovodného programu. Festival, účastníky i filmy spojuje společné téma folkloru. Doporučený postup při oslovení pořadatelů

1. Udělat průzkum a vytvořit seznam festivalů
2. Zjistit bližší podmínky, užší výběr
3. Roztřídit podle lokalit, chronologicky seřadit,
4. Najít kontaktní osoby, analyzovat potřeby
5. Připravit podklady a návrh spolupráce (emaily, presskit aj.)
6. Sestavit nabídku a podmínky spolupráce
7. Uzavřít smlouvu

Potenciál návštěvností pro období 2018/2019 odhaduji na 1.500 diváků.

### Online kanál

S rozšířením produkce o krátká videa, resp. miniseriál, počítám s distribucí online, která zajistí příjem z displejové reklamy. V tuto chvíli však žádný miniseriál nemáme a umístění filmů *Vdovec* a *Nezvedený syn* na internet by razantně snížilo šanci na přijetí filmů k distribuci do kin. Doporučuji tedy vyčkávat a ve fázi příprav začít navazovat vztahy s provozovateli internetových televizí a „připravovat si půdu“ pro budoucí spolupráci.

### **5.3.4 Komunikační strategie**

Při komunikaci je důležité rozlišovat, co má být předmětem sdělení a komu má být předáno. Podle účelu pak doporučuji směřovat komunikaci následovně:

- *Budování povědomí o činnosti Obrázků ze Strážnice* s cílem získat partnery, zákazníky a diváky
- *Propagace produktů a distribuce nejnovějších filmů* s cílem zvýšit prodeje

Pro inspiraci k sestavení nízkonákladové komunikační strategie jsem použil článek z časopisu *Reseller Magazine*.<sup>73</sup>

### Reklama

Tým OZS má trailery, má grafické podklady a má nápady. Nemá ale reklamní plochu. Z průzkumu trhu vyplývá, že diváci se nejčastěji dozvídají o nových filmech na sociálních sítích, od svého blízkém okolí (přátelé a rodina) a z filmových databází, např. ČSFD.cz. Doporučuji proto propagovat příspěvky na sociálních sítích a investovat do reklamy na internetu.

V rámci tradiční reklamy doporučuji využít rozhovory v rozhlasových stanicích, tištěné plakáty, roll-upy, články v tisku a spolupráci s televizními pořady, jako je *Folklorika ČT*. Tento pořad oslovuje stejnou cílovou skupinu a může zvýšit povědomí o činnosti OZS u starší generace, která se tolik nepohybuje v online prostředí.

---

<sup>73</sup> *Reseller Magazine* (autor článku neuveden). *Jak (téměř) zdarma protlačit svou značku*. Praha: DCD Publishing. Číslo 4/2018. ISSN 1214-3146

### Budování partnerství

Spojením s partnery a vzájemnou spoluprací v reklamních kampaních může tým OZS zaujmout úplně nezmapovanou klientelu. Nízkonákladovým řešením je vzájemné zmiňování v emailových rozesílkách, na veřejných akcích, na sociálních sítích, propojení webových stránek, vzájemné zahrnutí v člancích apod.

Doporučuji také navázat spolupráci s influencery (např. známé osoby). Předpokladem je, že mají vlastní základnu fanoušků, kteří sledují jejich aktivity, a že jsou schopni přimět své publikum k nějaké akci. Tým OZS tak dosáhne vyšší efektivity s nižšími náklady.

### Odborné semináře

Příležitostí pro navázání nových obchodních vztahů jsou odborné semináře a besedy s autory. Tým OZS může motivovat mladé tvůrce příběhem, který se od těch profesionálních velmi liší. Pořadatelé hledají přednášející se zkušenostmi z praxe, kteří se orientují v dané problematice a mohou nabídnout odborné rady. Stejně tak se zde nabízí prostor pro lobbing v oblasti dalšího vývoje udržování kulturního dědictví.

### Promo akce a soutěže

K přilákání zákazníků na svou sociální síť nebo událost doporučuji využít promo akce. Cílem může být podpora prodeje (např. akční slevy) nebo navázání spolupráce. Nikdy není jisté, kdo přesně jsou nebo jaké možnosti mají naši fanoušci. Můžeme je požádat o spolupráci při organizaci projekcí nebo formou doporučení a na oplátku jim nabídnout 20-30 volných vstupenek nebo provizi (%) z příjmu dané akce.

Zajímavou metodou jsou i soutěže. Zákazníci velmi rádi reagují na nabídku čehokoliv, za co nemusí platit. Odměnou může být vstupenka zdarma, účast na natáčení nebo propagační předmět. Výhodou je, že jsme tyto odměny schopni zajistit s nižšími náklady, než by byly náklady zákazníka při jeho běžné koupi, a že současně zvýšíme návštěvnost nebo získáme kontakty.



### Internetové stránky

Místem, kam přivádět návštěvnost, je buď sociální síť nebo web. Současné stránky <http://www.obrazkyzestraznice.cz/> plní hlavně informační funkci, tj. slouží k jednostranné komunikaci. Díky tomu není potřeba jejich častá údržba. Tým OZS na nich prezentuje svoji současnou tvorbu a informace o spolku. Součástí je blog, na kterém jsou zveřejňovány aktuality. Ke kontaktu týmu OZS nebo objednavce produktů slouží kontaktní formulář.

Problémem však je, že stránky nejsou vůbec propagované. Doporučuji udělat internetový průzkum tematických portálů a nabídnout jim zajímavý obsah z blogu OZS (včetně zpětných odkazů). Také je potřeba **zlepšit SEO**. Současný WP plugin Yoast SEO! je sice kvalitní, ale má svá omezení, např. 1 klíčové slovo na stránku nebo SEO funkce, které fungují jen s anglickým obsahem. Řešením může být zakoupení roční licence Yoast SEO Premium za 79 eur (cca 2.000 Kč), použití jiného pluginu nebo přímý zásah a nastavení ve zdrojovém kódu. Stránky jsou funkční, jen o nich nikdo neví a ani nemluví. Vyšší návštěvnost poskytne data potřebná pro analýzy, sledování trendů a vyhodnocení efektivnosti marketingových aktivit.

Je důležité průběžně aktualizovat obsah webu, např. o nové sponzory nebo získaná ocenění a zároveň (a to je ještě důležitější) o tom informovat veřejnost. Sdílet.

### Sociální sítě

Ve srovnání s webovými stránkami a blogem, je firemní stránka na Facebooku jediným účinným komunikačním kanálem. Chybí však dlouhodobý komunikační plán a aktivita na stránce kolísá. Nejvíce příspěvků se objevuje před premiérou, ale jinak se jedná spíše o příležitostné „výkřiky.“ Sice mají svůj efekt, ale věřím, že je zde mnohem vyšší potenciál. Nezapomínejme, že pracovníci trhu B2B jsou také lidé a ve volném čase si mohou všimnout našich aktivit na Facebooku.

Je ale potřeba si uvědomit, co chceme propagovat. Facebooková stránka nese název *Obrázky ze Strážnice*, doporučuji tedy více komunikovat dění okolo samotného spolku – zajímavosti z natáčení, spolupráce s partnery nebo osobnostmi, postřehy z dění na Strážnicku, výzvy k zapojení do projektu, workshopy atd. Pro filmy pak doporučuji vytvořit

podstránku či *fanpage*, která bude propagovat samotný film nebo cyklus, jako je *Vandrovali hudci*. Předmětem komunikace mohou být záběry, které mají diváka navnadit, fotografie, informace o obsazení rolí, konkurzy, film o filmu, soutěž o vstupenky atd.

Dále doporučuji k videím a příspěvkům připojovat *hashtagy* (naše i partnerů, požádat je o to samé) a výzvy k akci. K jejich šíření nám mohou pomoci fanoušci (virální marketing) nebo můžeme za tímto účelem oslovit *influencery* a tematické weby. V praxi se často jedná o barter.

Rozpočet na propagaci na Facebooku:

- a) Příspěvky a kampaně: 15.000 Kč/rok
- b) Události: 5.000 Kč/rok

### Firemní identita

Osobní kontakt je dlouhá léta považován za jeden z nejefektivnějších způsobů ovlivňování zákazníka a budování vztahů. Doporučuji proto **vyrobiť vizitky** a použít je na nejrozličnějších akcích, projekcích nebo schůzkách. Určitý efekt mohou mít i úmyslně odložené či „zapomenuté“ vizitky.

Jednoduché provedení, bílý papír, oboustranné, na šířku, barevný tisk, 300 ks.

- *Přední strana*: název (Obrázky ze Strážnice, z. s.), popis projektu, kontakt (webová stránka, email, FB)
- *Zadní strana*: logo

**Náklady na vizitky** = 300 ks \* 1,10 Kč/ks = **330 Kč**

Reklamní plochou může být i **emailová adresa**. Je to levný a neagresivní způsob, jak podstrčit příjemci zprávy informace o firmě (logo, název, kontakt, odkaz na web a sociální síť) nebo informovat veřejnost o připravované akci (banner k premiéře filmu, odkaz na trailer). Podpisy v emailech mohou částečně nahradit informační emaily s aktualitami.

Stejně tak veškeré **dokumenty** by měly v hlavičce nebo zápatí obsahovat logo, název firmy a kontaktní údaje.

**Propagovat značku** lze např. prodejem pohlednic s logem (tisk barevný/černý 4/1, lesk/bez, 350 g křída), rozdáváním samolepek s logem, plackami nebo umístěním loga

na automobil (kufr nebo boční dveře). Celkový soupis propagačních předmětů, resp. doporučených ročních zásob pro B2C je následující:

<b>Položka</b>	<b>Množství</b>	<b>Pořizovací cena s DPH</b>	<b>Náklady celkem</b>
<i>(Vizitky)</i>	<i>(300 ks)</i>	<i>(1,10 Kč/ks)</i>	<i>(330 Kč)</i>
Koštovačky	300 ks	34,50 Kč/ks	10.350 Kč
Náušnice	100 ks	23,00 Kč/ks	2.300 Kč
Samolepky	300 ks	3,20 Kč/ks	960 Kč
Pohlednice <sup>74</sup>	100 ks	4,20 Kč/ks	420 Kč
Placky	150 ks	12,00 Kč/ks	1.800 Kč
Brož malá	50 ks	70,00 Kč/ks	3.500 Kč
Brož velká	30 ks	110,00 Kč/ks	3.300 Kč
Vinná edice s logem	100 ks	90,00 Kč/ks	9.000 Kč
Pivní edice s logem	100 ks	26,00 Kč/ks	2.600 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1.550 ks</b>	<b>-</b>	<b>34.560 Kč</b>

Tab. 22 Seznam propagačních předmětů (zdroj: vlastní zpracování)

### Obsah

Tak jako ve filmu, i texty a obsah sdělení by měl mít určitou dějovou linii. Doporučuji vypracovat několik verzí textů a následně je přizpůsobit dané cílové skupině, tzn. zamyslet se *Pro koho, Co, Proč a Čeho chceme sdělením dosáhnout*. Týká se to obsahu všech komunikačních kanálů: v reklamě a PR článkách, na sociálních sítích, na webu, v rozhlasu aj. Ve vztahu k B2B je potřeba prezentovat výhody pro partnery a společenský dopad:

- zdokumentování původní lidové kultury, která se velmi rychle vytrácí
- zviditelnění přírodních a kulturních památek (podpora cestovního ruchu a přísun nového kapitálu do regionu)
- pro partnery možnost vykazovat spolupráci na udržování tradic, řemesel a využití památek chráněných objektů, vyšší šance získat finance z dotačních programů (např. na rekonstrukce nebo rozšiřování sbírek historických předmětů)

<sup>74</sup> <http://www.vizitky-kalendare-fotoknihy.cz/tisk-pohlednic-v-excelentni-kvalite/>

Velmi důležitý obsah tvoří **reference**. Pozitivní ohodnocení filmových kritiků nebo obsah generovaný zákazníky a *influencery*, může být potenciálně využit v jiných marketingových aktivitách.

### PR články

Vlastní obsah o tvorbě Obrázků ze Strážnice; o technickém vybavení, které nesplnilo očekávání; o filmových tricích, které se osvědčily; to vše může zvýšit povědomí o činnosti týmu OZS a vylepšit jeho pověst. Pozor ale na nedůvěryhodné stránky a jiná místa, která by mohla ve finále spíše uškodit. Navrhované zdroje pro umístění obsahu:

- *webové stránky/blogy* – výběr závisí na čtenosti webu, zaměření a důvěryhodnosti. Slušný provozovatel webu je schopen odhadnout množství čtenářů daného obsahu.
- *časopisy* – ve srovnání s internetem není tematicky vhodných časopisů tolik, ale mohou oslovit offline publikum. Odborné redakce navíc mohou nabídnout vyšší kvalitu textu po obsahové i vzhledové stránce.
- *noviny* – postupně se transformují na zpravodajské portály, které nabízí více prostoru pro články. Tisk je vhodný zejména pro informování o nějakém úspěchu, akci.

Ve prospěch týmu OZS hraje skutečnost, že sami redaktori v podstatě hladoví po zajímavém a kvalitním obsahu. Nabízí se proto možnost barteru: poskytnutí obsahu a zveřejnění zdarma.

### Spolupráce s externisty, stáže (B2C)

Vzhledem k vytíženosti členů týmu OZS a primární orientaci na produkci doporučuji oslovit vlastní fanoušky s nabídkou stáže nebo spolupráce v oblasti marketingu, přípravy a realizace akcí, doprovodného programu a filmové tvorby. Tento krok umožní realizovat navrženou marketingovou strategii a osvojit si nové techniky filmové produkce a zjednodušit některé procesy. Na oplátku navrhuji nabídnout rovné podmínky jako mají stávající členové týmu, reference a nové zkušenosti.

## 5.4 Harmonogram připravované premiéry

Za úspěšnou strategií vězí více než jen vytvoření kampaně a její propagace na sociálních sítích. Tato strategie je realizována ve třech odlišných fázích:

1. fáze příprav – průzkum, plánování, vývoj
2. fáze realizace – implementace, komunikace, management
3. fáze ukončení – uzavírání, hodnocení a přechod

Každá fáze vyžaduje plánování, řízení a management. Níže však uvádím pouze harmonogram spojený s plánovou premiérou nového filmu, kterou vnímám jako kritickou z pohledu přijetí/odmítnutí filmu diváky. Premiéry se zúčastní také partneři, novináři a jiní významní představitelé.

ÚKOLY	TERMÍN
Příprava marketingové strategie	leden–duben
Vyřídít dotace	leden–únor
Příprava grafických podkladů	leden–květen
Propagace na Facebooku	průběžně
Úprava webu	únor
PR články (online)	únor–květen
PR články v tisku	únor, duben, květen
Naplánovat propagaci filmu	únor–březen
Zajistit termín premiéry	únor
Sestavit plán vlastních projekcí	březen
Průzkum distributorů	březen
Placená reklama na internetu	březen, květen, červen
Vytvořit Presskit filmu	březen
Kalkulace výroby nosiče filmu – typ, počet kusů, dodavatel	březen
Pozvat partnery na premiéru	březen–květen
Naplánovat reklamu v rádiu	duben
Vyrobít roll-upy	duben

Připravit DCP formát – Vdovec, Kača, Nezvedený syn, zkrácený FoF (film o filmu)	duben
Připravit plakáty na "cyklus Vandrovali hudci"	duben
Připravit náhledový formát filmů (vodoznak SCREENER)	duben
Připravit titulky	duben
Zajistit tisk plakátů a výrobu nosiče s filmem	duben
Navázat kontakt s distributory	duben–květen
Připravit program premiéry	duben
Zajistit technické vybavení na premiéru	duben–květen
Připravit dárky pro herce na premiéru	duben
Pozvat novináře a významné představitele na premiéru	duben
Reklama a rozhovor v rádiu	květen
Připravit propagační předměty a stánek na premiéře	květen
Premiéra	květen
Sbírání ohlasů z premiéry	květen–červen
Vypracování tiskové zprávy	květen
Komunikace úspěchu na veřejnosti (PR články, FB)	květen–červen
Připravit crowdfunding	září

Tab. 23 Harmonogram připravované premiéry (zdroj: vlastní zpracování)

## 5.5 Marketingový rozpočet a vyčíslení přínosů strategie

Po zohlednění různých faktorů a s přihlédnutím k doporučené strategii navrhuji pro období 2018/2019 (cca 18 měsíců) rozpočet uvedený v tabulce *Marketingový rozpočet*. Celková částka 150.330 Kč vynaložená na různé aktivity má mít za efekt získání dodatečných prostředků pro financování činnosti spolku a investice.

Rozpočet počítá mimo jiné také s crowdfundingovou kampaní, která by mohla přinést dodatečné finance ve výši 100-150 tis. Kč. Pro další výpočty budu uvažovat nižší hranici. Naopak dotace a jiné finanční dary jsou z kalkulace vynechány. Jejich získání není předem jisté, a proto by výslednou kalkulaci výrazně zkreslovaly.

Položky marketing. rozpočtu	Σ Náklady [Kč]	Přínosy
Vizitky (300 ks)	<b>330</b>	Budování vztahů s veřejností
Roll-upy (2x)	<b>sponzor. dar</b>	Zvýšení povědomí o činnosti OZS a cyklu Vandrovali hudci
Plakáty (kombinace A2 / A3) 50 ks na premiéru	<b>5.000</b> <b>sponzor. dar</b>	Propagace filmových projekcí, zvýšení návštěvnosti
PR články	<b>15.000</b>	Zvýšení povědomí o činnosti a o filmech OZS, propagace událostí
Online	9.000	
Tisk	6.000	
Úpravy webových stránek	<b>5.000</b>	Zvýšení návštěvnosti webu
Online reklama	<b>17.000</b>	Zvýšení návštěvnosti webu, veřejných projekcí a povědomí o filmech
Paid search	12.000	
Bannery	5.000	
Propagace na Facebooku	<b>20.000</b>	Stimulace poptávky po produktu, zvýšení povědomí o Obrázcích ze Strážnice
Události	5.000	
Filmy a činnost OZS	15.000	
Distribuce	<b>30.000</b>	Zvýšení prodejů
Reklama v rádiu	<b>3.000</b>	Zvýšení návštěvnosti akcí
Účast na filmových festivalech a soutěžích	<b>30.000</b>	Upozornění na filmovou tvorbu, získání sponzorů a zákazníků
Crowdfundingová kampaň	<b>25.000</b>	Zajištění dodatečných financí, ve výši 100-150 tis. Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>150.330</b>	-

Tab. 24 Marketingový rozpočet (zdroj: vlastní zpracování)

### Vyčíslení přínosů strategie

K vyčíslení jsou použity kalkulace *Prodej propagačních předmětů* a *Prodej nosičů s filmy pro B2B + B2C*. Na ně navazuje *Výsledná kalkulace (bez komerční distribuce)*, která je jakýmsi vyjádřením samofinancování v případě, že bychom se neprosadili na trhu B2B. Poslední kalkulace vyčísľuje přínos *Komerční distribuce s pronájmem promítacích práv*.

Pro zjednodušení výpočtů jsou všechny ceny jsou uváděny včetně DPH.

Prodej propagačních předmětů

<b>Položka</b>	<b>Počet</b> [ks]	<b>Nákup</b> [Kč/ks]	<b>Prodej</b> [Kč/ks]	<b>Náklady</b> Σ [Kč]	<b>Výnosy</b> Σ [Kč]	<b>Marže</b>
Koštovačky	300	34,50	50,00	10.350	15.000	31,00 %
Náušnice	100	23,00	80,00	2.300	8.000	71,25 %
Samolepky	300	3,20	10,00	960	3.000	68,00 %
Pohlednice	100	4,20	15,00	420	1.500	72,00 %
Placky	150	12,00	20,00	1.800	3.000	40,00 %
Brož malá	50	70,00	100,00	3.500	5.000	30,00 %
Brož velká	30	110,00	150,00	3.300	4.500	26,67 %
Vinná edice	100	90,00	150,00	9.000	15.000	40,00 %
Pivní edice	100	26,00	35,00	2.600	3.500	25,71 %
<b>Celkem</b>	<b>1.550</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>34.230</b>	<b>58.500</b>	<b>24.270 Kč</b>

Tab. 25 Kalkulace propagačních předmětů (zdroj: vlastní zpracování)

Prodejů nosičů s filmy (B2C a B2B)

<b>Položka</b>	<b>Počet</b> [ks]	<b>Nákup</b> [Kč/ks]	<b>Prodej</b> [Kč/ks]	<b>Náklady</b> Σ [Kč]	<b>Výnosy</b> Σ [Kč]	<b>Marže</b>
Flash disk	100	167,00	370,00	16.700	37.000	54,86 %
DVD Nez. syn	350	26,00	150,00	9.100	52.500	82,67 %
DVD Vdovec	100	26,00	100,00	2.600	10.000	74,00 %
DVD Kača	100	26,00	100,00	2.600	10.000	74,00 %
Doručení	2	150,00	-	300	-	-
<b>Celkem</b>	<b>650</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>31.300</b>	<b>109.500</b>	<b>71.200 Kč</b>

Tab. 26 Kalkulace prodeje DVD a Flash disků (B2C) (zdroj: vlastní zpracování)

Výpočet neuvažuje množstevní slevu za DVD komplet, jelikož DVD jsou dodávána samostatně. Výpočet nezohledňuje ani náklady na výrobu filmu, jinak by byla marže nízká a zvyšovala by se úměrně s množstvím prodaného zboží. Stejně tak nezahrnuje osobní náklady, jelikož tým OZS vyvíjí svoji činnost bez nároku na odměnu. Marže Ceny jsou včetně DPH.



Naskladnění pro B2B doporučuji provádět individuálně až na základě potvrzených objednávek. Případný zisk se odvíjí zájmu zákazníků B2B o spolupráci, vyjednávací síle týmu OZS a výši poskytnutých slev z původní ceny. Odhadovaný objem prodejů trhu B2B zobrazuje následující tabulka:

<b>Položka</b>	<b>Počet [ks]</b>	<b>Nákup [Kč/ks]</b>	<b>Prodej [Kč/ks]</b>	<b>Náklady Σ [Kč]</b>	<b>Výnosy Σ [Kč]</b>	<b>Marže</b>
Flash disk	200	167,00	310,00	33.400	62.000	46,13 %
DVD Nez. syn	500	26,00	115,00	13.000	57.500	77,39 %
DVD Vdovec	300	26,00	75,00	7.800	22.500	65,33 %
DVD Kača	100	26,00	75,00	2.600	7.500	65,33 %
Doručení	2	150,00	-	300	-	-
<b>Celkem</b>	-	-	-	<b>57.100</b>	<b>149.500</b>	<b>80.400 Kč</b>

Tab. 27 Kalkulace prodejů DVD a Flash disků (B2B) (zdroj: vlastní zpracování)

#### Výsledná kalkulační (bez komerční distribuce)

<b>Položky rozpočtu</b>	<b>Σ Náklady [Kč]</b>	<b>Σ Výnosy [Kč]</b>
Prodej	<b>122.630</b>	<b>298.500</b>
Propagačních předmětů	34.230	58.500
DVD a Flash disky (B2C)	31.300	109.500
DVD a Flash disky (B2B)	57.100	149.500
Pronájem práv k promítání	<i>? (vyčísleno zvlášť)</i>	<i>? (vyčísleno zvlášť)</i>
Vlastní projekce	<b>30.000</b>	<b>100.000</b>
Marketing a distribuce	<b>150.330</b>	<b>100.000</b>
Marketing	120.330	0
Distribuce	30.000	0
Crowdfunding	25.000	100.000
Provozní činnost a výroba filmu	<b>120.000</b>	-
Ostatní položky	<b>5.000</b>	-
<b>Výsledná bilance</b>	<b>422.960</b>	<b>517.500</b>

Tab. 28 Výsledná kalkulační pro období 2018/2019 (zdroj: vlastní zpracování)

Výnos a náklady vlastních projekcí odhaduji o 20 % vyšší oproti roku 2017, tzn. výnosy ve výši 100.000 Kč a náklady 30.000 Kč. Z kalkulace vyplývá, že s přebytkem 94.540 Kč by měl spolek být schopen samofinancování i v případě, že by nenašel vhodné komerční distributory, a to i tehdy, že by nerealizoval crowdfundingovou kampaň, která po odečtení nákladů představuje část výnosů ve výši 75.000 Kč.

#### Přínos komerční distribuce

Komerční distribuce v kinech může přilákat odhadem 4-8 tis. diváků na film Nezvedený syn a cca 3-6 tis. diváků na film Vdovec, a to během 6 měsíců. Avšak pro nedostatek zkušeností s komerční distribucí nezahrnuji tuto položku do rozpočtu a uvádím samostatnou kalkulaci pro optimistický a pesimistický scénář. Pro výpočet jsou použity údaje z cenové a distribuční strategie. Jako výchozí hodnotu pro výpočet minimální provize ze vstupného (35 %) je použita průměrná cena vstupného 80 Kč. Dodatečné náklady na realizaci projekce jsou ve výši 10 Kč na 1 diváka.

<b>Odhad příjmu při nové strategii</b>	<b>Počet diváků</b>	<b>Náklady [Kč]</b>	<b>Výnosy [Kč]</b>
<b>Optimistický scénář</b>	<b>15.800</b>	<b>167.000</b>	<b>487.400</b>
Festivaly návštěvnost	1.800	18.000	50.400
Kino: Vdovec	6.000	60.000	168.000
Kino: Nezvedený syn	8.000	80.000	224.000
Pronájem práv kulturním institucím (3x)	-	9.000	45.000
<b>Pesimistický scénář</b>	<b>8.300</b>	<b>86.000</b>	<b>247.400</b>
Festivaly návštěvnost	1.300	13.000	36.400
Kino: Vdovec	3.000	30.000	84.000
Kino: Nezvedený syn	4.000	40.000	112.000
Pronájem práv kulturním institucím (1x)	-	3.000	15.000

Tab. 29 Dodatečná kalkulace příjmů nové strategie (zdroj: vlastní zpracování)

Pokud budou dodržena pravidla nastavená komunikačním mixem, pak si s 80-ti % pravděpodobností troufám říct, že dodatečný zisk vyvolaný novou marketingovou a distribuční strategií se bude pohybovat mezi 161.400 Kč až 320.000 Kč.

## 5.6 Kontrola úspěšnosti strategie

K měření výkonnosti lze použít různé metriky. Průběžným srovnáváním výsledků provedených aktivit a stanovených cílů lze zpětně kontrolovat, jestli se tým OZS ubírá správným směrem. Navržená strategie bude úspěšná v případě, že bude dosaženo vytyčených marketingových cílů.

### Zvýšení povědomí

K měření povědomí o činnosti můžeme využít statistiky sociálních sítí nebo dotazníky, které budeme průběžně srovnávat s předchozími výsledky. Užitečnými metrikami jsou počty zobrazení/zasažení (*impressions/reach*), označení „Líbí se mi“ (*likes*), sdílení (*shares*), zmínky (*mentions*), shlédnutí videa (*video views*) nebo jakékoliv jiné znamení toho, že sdělení viděla reálná osoba.

### Vytvoření poptávky

Poptávku, resp. zájem o produkty můžeme posuzovat na základě počtu kliknutí na naše stránky, počtu samovolně obdržených objednávek, analýzy úspěšnosti cílených nabídek a zpráv/komentářů na sociálních sítích. Poptávku ze strany B2B segmentu lze hodnotit na základě počtu zainteresovaných zákazníků, jejich reakcí na zaslané nabídky a počtu realizovaných obchodů. Cíl je naplněn v případě získání 1 komerčního distributora a alespoň 1 distributora v oblasti kultury nebo turismu.

### Realizace veřejných projekcí

Přehled realizovaných projekcí, tiskové zprávy a mediální ohlasy, statistiky návštěvnosti, resp. množství přivedených lidí k určitému místu v reálném životě a daném čase – to vše umožňuje zpětně vyhodnotit kvantitativní i kvalitativní úspěšnost projekcí.

### Spolupráce se známou osobností

Navázání spolupráce se známými osobnostmi znamená např. společnou mediální kampaň, obsazení role ve filmu, uspořádání společného workshopu pro veřejnost či jiná spolupráce trvající alespoň několik týdnů a mající dopad na veřejnost. Konkrétní záměr a

aktivity se odvíjí od spolupráce s danou osobností a míra spokojenosti se spoluprací je předmětem subjektivního posouzení.

### **Společné kampaně**

Naplnění tohoto cíle můžeme posuzovat stejně jako v případě cíle zvyšování povědomí (dotazníky, statistiky sociálních sítí, společenské události). Sledujeme zejména výkyvy v návštěvnosti, aktivitách fanoušků a jejich počtu, které by se měly projevit bezprostředně po spuštění kampaně.

### **Nový distribuční kanál**

Schopnost oslovit internetovou televizi a přijetí nabídky je pouze částečné splnění cíle. Distribuční kanál musí být viditelný, dobře komunikovaný a také příjmový. Úspěšnost je hodnocena na základě sledovanosti, době přehrávání, reakcí diváků (správné cílení) a výnosnosti.

### **Stálí partneři pro projekci**

Cíl je splněn, jestliže (spolu)pořadatelé veřejných projekcí samovolně projeví zájem o další projekce (zájem o reprízu nebo nové filmy), a současně jsou od sebe vzdáleni alespoň 30 km (ve městech méně), poskytnou náležitou podporu při propagaci, aktivně komunikují a podařilo se s nimi dohodnout na podmínkách výhodných pro obě strany. Musí být také splněna podmínka, že při 1. projekci bylo naplněno alespoň 70 % kapacity sálu nebo film shlédlo alespoň 150 lidí.

### **Pozitivní reference**

Reference mohou být uděleny nezávisle, od laického publika a odborníků (např. online na ČSFD – Československá filmová databáze); veřejně (např. na filmových soutěžích) anebo cíleně, resp. cíleným oslovením vybraných kritiků. Doporučuji pravidelně sledovat aktivity od těchto zdrojů a aktualizovat jejich přehled pro výběr relevantních referencí.

**Zvýšení ročního obratu**

Roční obrat nezahrnuje přijaté dotace a dary. Skládá se pouze z příjmů z veřejných projekcí, příležitostných zakázek a prodeje propagačních předmětů. Zvýšení ročního obratu na 250 000 Kč vychází z kalkulací a účetnictví předchozích let. Oproti roku 2017 se jedná o dvojnásobné navýšení, avšak v případě úspěšné strategie může být i mnohem vyšší. Kontrolu plnění plánu doporučuji provádět ne méně než čtvrtletně na základě účetnictví.

## 6 Závěr

V práci byl popsán princip sestavení marketingové strategie, který se opírá o problematiku podnikání v kultuře. Je potřeba brát v potaz, že ne všechny organizace mají stejné možnosti (personální, finanční, technické nebo jiné). Do práce jsem tedy zahrnul problematiku, která se jeví pro danou neziskovou organizaci jako nejvhodnější. Významnou roli zde hrají sociální sítě a současné trendy nízkonákladového marketingu. Jejich kombinace byla posléze implementována do návrhu marketingového mixu a některé aktivity byly již průběžně realizovány.

Úvodní část práce vysvětluje potřebu zvýšit nezávislost kulturních organizací na příspěvcích státu a zajistit si vlastní zdroje příjmů, byť podnikání není jejich hlavní činností. Čtenář se dozví, jaké praktiky fungují na sociálních sítích a na co si naopak dát pozor. Vojtěch Bednář (2011) např. uvádí zvýhodnění příspěvků s obsahem umístěným přímo na Facebooku. Z pohledu strategického marketingu pak jistě stojí za zmínku doporučení Davida Parishe zaměřit se nikoliv „*na to, co můžeme udělat nejlépe*“, ale „*na to, co můžeme udělat lépe než konkurence*.“ Popis metod analýz a procesu segmentace trhu pak jako východisko pro zpracování analytické části práce. Související témata, jako je definice poslání, význam diferenciacce a USP, budování vztahu s veřejností (Public Relations) a stanovení cílů jsou východiskem pro sestavení návrhové části.

Provedená analýza byla vůbec první svého druhu v případě dané organizace, proto jsem se rozhodl sesbírat co nejvíce informací. Nejslabší stránkou je podle mě přílišná orientace na produkt namísto na zákazníka. S tím souvisí opomíjená distribuce, slabá propagace a minimální nebo žádné povědomí o činnosti spolku mimo lokalitu působení. Organizace je také z velké míry závislá na sponzorských darech a dotacích. Sponzoři navíc očekávají, že jejich značka bude vidět – pokud ale není vidět organizace, nejsou vidět ani sponzoři. Statut neziskové organizace navíc představuje omezenou možnost výdělečné činnosti, i když ji zákon vysloveně nevylučuje.

Nejsilnější stránkou je naopak záměr a poslání. Tvorba bez nároku na honorář a nadšení, se kterým se členové týmu vrhají do práce, jsou skvělým tématem pro komunikaci s okolím. Silný příběh a emoce pomohou při budování značky a vztahů s veřejností. Řadu

fanoušků a pozitivních ohlasů si rovněž získala originální myšlenka a zpracování. Výhodou je i fakt, že většinu profesí je organizace schopna pokrýt vlastními lidskými zdroji.

Z analýz dále vyplývá, že klíčem k přijetí tvorby mezi diváky mohou být pozitivní ohlasy filmových kritiků a známých osobností. K oslovení širšího publika lze využít synergie s nezávislými nebo známými umělci (prolnutí fanoušků). Známa turistická lokalita je příležitostí pro distribuci filmů a pro navázání spolupráce s regionálními organizacemi ve smyslu propagace regionu, jako jsou například turistická centra. Dotazníkové šetření dokonce potvrdilo, že většina diváků dává přednost sledování filmů online a zdarma, což může být také efektivní distribuční kanál.

Rostoucí popularita folkloru a přilákání konkurence představuje hrozbu. Potíže však mohou nastat i při případném omezování vládních výdajů na kulturu, nelegálním šíření filmové tvorby a porušení autorských práv nebo při negativních ohlasech diváků.

Výstupy z analýzy posloužily k definování marketingových cílů a způsobu jejich dosažení. Vzhledem k faktu, že snaha oslovit širší publikum vlastními silami nepřináší požadovaný efekt, doporučuji tuto úlohu přenechat distributorům, resp. soustředit se na takové cílové skupiny B2B, které mohou protlačit produkty organizace na trh. Při jejich výběru je potřeba zohlednit atraktivitu segmentu, pozici vůči konkurenci a šanci uspět.

Nový marketingový mix upravuje produktovou strategii, spolu s návrhem na rozšíření produkce o seriál 5-8 min videí pro internetové televize. Cenová strategie stanovuje podmínky pro B2C a B2B trh. Další části mixu popisují distribuci konkrétním cílovým skupinám a komunikační strategii včetně doporučených marketingových nástrojů.

Nový přístup by měl dlouhodobě zvýšit povědomí o činnosti a projektech organizace a zlepšit její hospodaření. Celkový přínos nové marketingové a distribuční strategie lze vyčíslit ve formě dodatečného zisku z prodejů na 94.540 Kč a z pronájmu autorských práv cca na 161.400 Kč až 320.000 Kč, v závislosti na vyjednávací schopnosti organizace a zájmu veřejnosti o produkci. Kalkulací a ocenění jednotlivých položek se věnuje kapitola *marketingový rozpočet*. Jedná se kalkulace založené na výsledcích hospodaření minulých let a odhadovaných přínosů na základě analýz.

Pro zpětnou kontrolu úspěšnosti strategie doporučuji pravidelně sbírat data a porovnávat s předchozím obdobím a stanovenými cíli, např. využitím analytických nástrojů.

## 7 Seznam použité literatury

- AAKER, David A. *Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xiv, 312 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-885-6.
- BAREFOOT, Darren a Julie SZABO. *Friends with benefits: a social media marketing handbook*. 1st ed. San Francisco, CA: No Starch Press, c2010, xxvii, 280 p. 9781593271992
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Marketing na sociálních sítích: prosad'te se na Facebooku a Twitteru*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 197 s. ISBN 978-80-251-3320-0.
- ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Nízkonákladový marketing pro podnikatele*. Louny: Adart, 2013. Jak (Adart). ISBN 978-80-904645-4-4.
- HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., a VYKYPĚL, O. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009 ISBN 978-80-7400-120-8
- IETM. *An introduction to business models (innovation) for arts and cultural organisations*. E-book, 2016. ISBN: 978-2-930897-06-6.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- KOTLER P., *Marketing Management (10. rozšířené vydání)*, 2001, GRADA Publishing, spol. s r. o. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1010-4.
- KOTLER P., KELLER K. L., *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER P., WONG V., SAUNDERS J., ARMSTRONG G. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 1041 s. ISBN 8024715457.



- PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 2001, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0512-0
- PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti*. 2014, Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-4329-4 (e-kniha)
- RIES, Al a Jack TROUT. *Positioning: the battle for your mind*. New York: McGraw-Hill, 2001, 213 s. ISBN 0071373586.
- Reseller Magazine (autor článku neuveden). *Jak (téměř) zdarma protlačit svou značku*. Praha: DCD Publishing. Číslo 4/2018. ISSN 1214-3146
- SOLOMON, M. R., MRASHALL, G. W., STUART, E. W. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Copmuter Press, a. s. 2006. ISBN 80-251-1273-X.
- TREADAWAY, Chris a Mari SMITH. *Facebook marketing: an hour a day*. 2nd ed. Indianapolis, IN: John Wiley & Sons, c2012, xxii, 338 p. ISBN 9781118147832.
- YOUNG, Antony. *Brand media strategy: integrated communications planning in the digital era*. Palgrave Macmillan US, 2014, 2.vyd.XII, 242s. ISBN 978-1-137-27956-9

## 7.1 Elektronické zdroje

- BODINE, Kerry, 2014. *Customer Journey Maps – Whiteboard Friday*. Přístup získán 31.3.2018 [Online]  
URL: <https://moz.com/blog/customer-journey-maps-whiteboard-friday/>
- BRAVEEN, Kumar, 2018. *How to Create a Social Media Marketing Strategy: A Beginner's Guide*. Přístup získán 31.3.2018 [Online]  
URL: <https://www.shopify.com/blog/social-media-marketing-strategy/>
- Bearhat Studios, Inc. 2015. *Did you know: web design is more than just a design?* Přístup získán 8.9.2017 [Online] URL: <http://www.bearhatstudios.com/blog/did-you-know-web-design-is-more-than-just-a-design>

- ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2015. *Marketingový minimalismus – nový marketingový trend*.  
Přístup získán 18.3.2018 [Online] URL: <http://www.marketingovenoviny.cz/marketingovy-minimalismus-novy-marketingovy-trend/>
- ECKHARDOVÁ, Jana, 2014. *Klíčová pravidla pro stanovení marketingových cílů*.  
Přístup získán 2.4.2018 [Online]  
URL: <http://www.malamarketingova.cz/marketingovycil.htm/>
- ECKHARDOVÁ, Jana, 2017. *Marketingový plán jako nástroj komunikace se zákazníky*.  
Přístup získán 26.3.2018 [Online]  
URL: <http://www.malamarketingova.cz/marketingovyplan.html>
- ECKHARDOVÁ, Jana, 2014. *Segmentace trhu, targeting, positioning*.  
Přístup získán 4.4.2018 [Online]  
URL: <http://www.malamarketingova.cz/segmentacetrhu-targeting-positioning.html/>
- Ericson, Inc. 2018. *Customer journey*.  
Přístup získán 6.3.2018 [Online]  
URL: <https://www.ecrion.com/ecrion-engage>
- HANNOUZ, Mathieu, 2015. *Three Ways to Improve Your Digital Marketing Strategy*.  
Přístup získán 28.3.2018 [Online] URL: <https://theblog.adobe.com/three-ways-to-improve-your-digital-marketing-strategy/>
- HANNOUZ, Mathieu, 2015. *Event Driven Marketing and the Customer Journey Two-step*.  
Přístup získán 28.3.2018 [Online]  
URL: <https://theblog.adobe.com/event-driven-marketing-and-the-customer-journey-two-step/>
- JAYASINHA, Dishan, 2018. *Principles For Low-Budget Marketing Strategies Every Startup Should Know*.  
Přístup získán 6.4.2018 [Online]  
URL: <http://www.youngupstarts.com/2018/03/12/principles-for-low-budget-marketing-strategies-every-startup-should-know/>
- KNESCHKE, Jana, 2006. *Využíváte všechny možnosti PR?*  
Přístup získán 17.3.2018 [Online] URL: [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_4709/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_4709/)

- KRUTIŠ, Michal, 2017. *Marketingová strategie*. Přístup získán 26.1.2018 [Online]  
URL: <https://www.krutis.com/strategie/>
- ManagementMania.com, 2017. *Jak napsat marketingový plán*. Přístup získán 11.2.2018  
[Online] URL: <https://managementmania.com/cs/jak-napsat-marketingovy-plan/>
- NASOI, Roxana, 2017. *6 Customer Journey Mapping Examples: How UX Pros Do It*.  
Přístup získán 29.3.2018 [Online]  
URL: <https://conversionxl.com/blog/customer-journey-mapping-examples/>
- NĚMEC, Robert, 2005. *Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy*.  
Přístup získán 7.4.2018 [Online]  
URL: <https://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>
- NOVÁK, Adam, 2015. *6 tipů, jak ušetřit prostřednictvím nízkonákladového marketingu*.  
Přístup získán 18.3.2018 [Online] URL: <http://www.marketingovenoviny.cz/6-tipu-jak-usetrit-prostrednictvim-nizkonakladoveho-marketingu/>
- PARRISH, David, 2016. *Marketing Course: The Marketing Strategy*. Přístup získán  
2.3.2018 [Online] URL: <https://www.culturepartnership.eu/en/publishing/marketing/marketing-strategy>
- PARRISH, David, 2016. *Marketing Course: What is Marketing?* Přístup získán 2.3.2018  
[Online] URL: <https://www.culturepartnership.eu/en/publishing/marketing/marketing-strategy>
- ROMANO, Amanda, 2017. *Developing Your Unique Selling Proposition*. Přístup získán  
17.3.2018 [Online]  
URL: <https://blog.twentyoverten.com/developing-your-unique-selling-proposition/>
- ROMANO, Amanda, 2017. *Public Relations 101: The Basics*. Přístup získán 17.3.2018  
[Online] URL: <https://blog.twentyoverten.com/public-relations-101-the-basics/>
- ZAMBITO, Tony, 2013. *What is a Buyer Persona? Why the Original Definition Still Matters to B2B*. Přístup získán 5.4.2018 [Online]  
URL: <http://tonyzambito.com/buyer-persona-original-definition-matters/>

## Přílohy

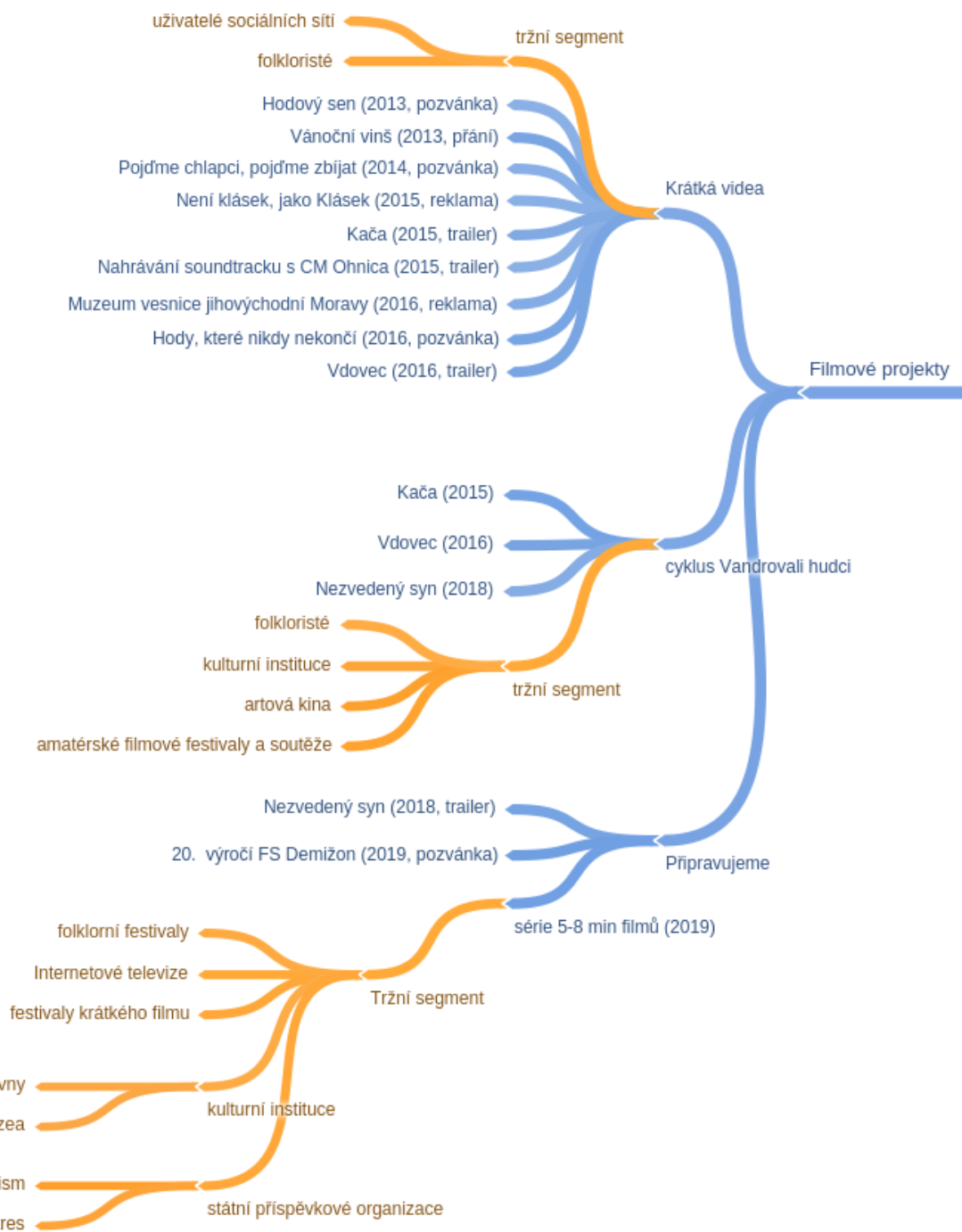
### A. Seznam obrázků

Obr. 1	Příklad customer journey podle IT firmy	20
Obr. 2	Obecné znázornění zákaznické cesty dle Kerrdy Bodine	21
Obr. 3	Strategie jako proces hledání řešení problému zákazníka	27
Obr. 4	McKinseyho model 7S	35
Obr. 5	Rozdíl mezi marketingem, PR a reklamou	45
Obr. 6	Demografický vývoj v Jihomoravském kraji (věková struktura)	51
Obr. 7	Vývoj kurzu CZK vůči EUR od května 2017 do dubna 2018	54
Obr. 8	Demografická struktura fanoušků OZS (Facebook Insights)	65
Obr. 9	Výsledky průzkumu – věkové složení	66
Obr. 10	Výsledky průzkumu – měsíční příjem	66
Obr. 11	Výsledky průzkumu – bydliště	67
Obr. 12	Výsledky průzkumu – oblíbenost filmových žánrů	69
Obr. 13	Výsledky průzkumu – preference délky filmu	69
Obr. 14	Výsledky průzkumu – distribuční kanály	70
Obr. 15	Výsledky průzkumu – distribuční kanály	70
Obr. 16	Výsledky průzkumu – zájem o projekci Obrázků ze Strážnice	72
Obr. 17	Výsledky průzkumu – názor na budoucnost projektů OZS	72
Obr. 18	Výsledky průzkumu – očekávané distribuční kanály OZS	73
Obr. 19	Matice atraktivity segmentů	94
Obr. 20	Soustředění pozornosti na B2B segment	95
Obr. 21	Myšlenková mapa – přehled projektů spolku	126
Obr. 22	Projektová organizační struktura Obrázky ze Strážnice, z. s.	127

## B. Seznam tabulek

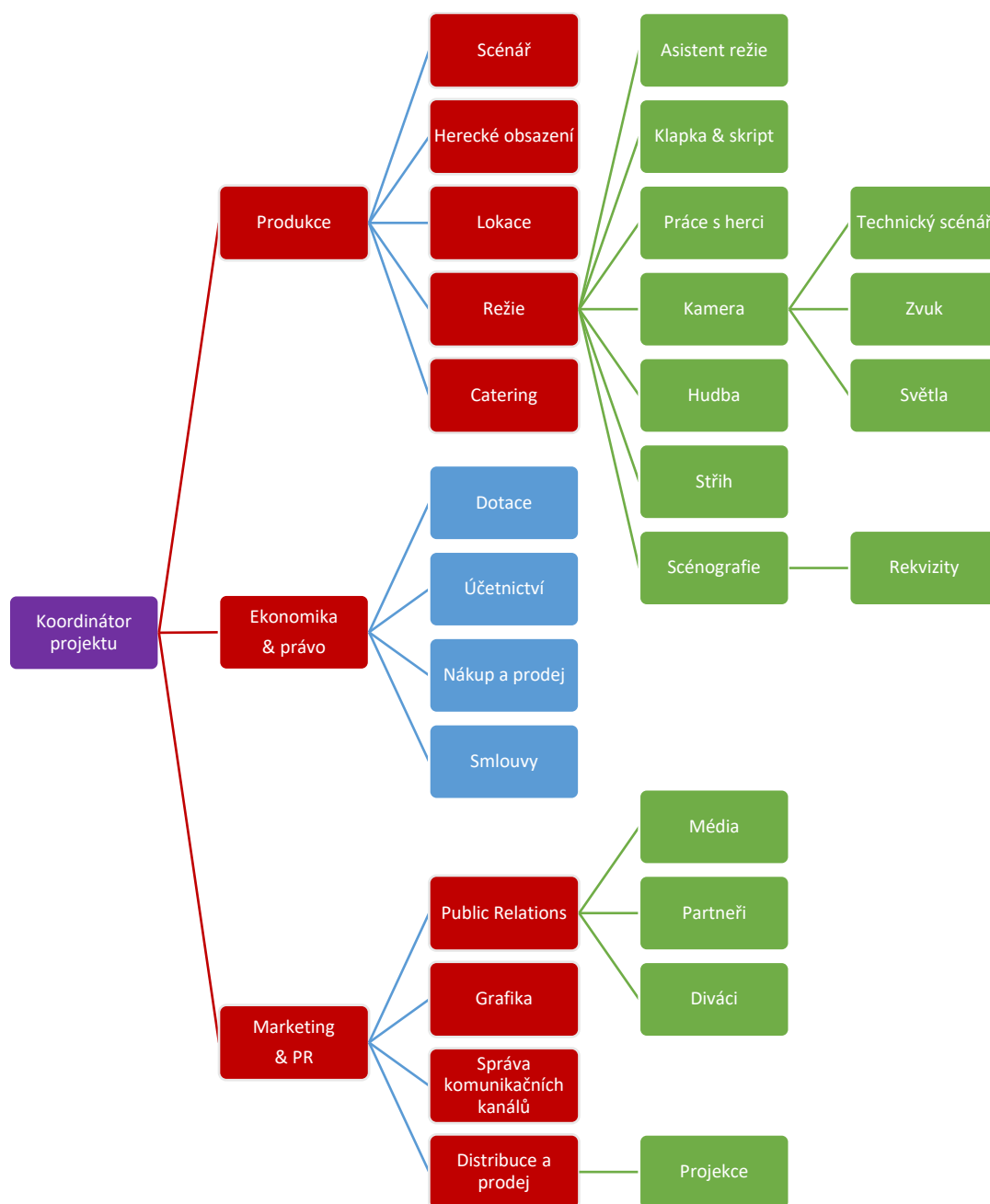
Tab. 1	Segmentace, targeting a positioning	28
Tab. 2	Strategie vycházející ze SWOT analýzy	36
Tab. 3	Proces segmentace trhu	38
Tab. 4	Strategie cílení na zákazníky	39
Tab. 5	Základní principy positioningu dle Jany Eckhardtové	40
Tab. 6	Srovnání marketingového mixu 4P a 4C	44
Tab. 7	Makroekonomická předpověď pro ČR vydaná Evropskou komisí	53
Tab. 8	Přehled hlavních faktorů SLEPTE analýzy	57
Tab. 9	Přehled hlavních faktorů Porterovy analýzy	63
Tab. 10	Výsledky průzkumu – zdroj informací k filmovým novinkám	68
Tab. 11	Výsledky průzkumu – rozhodovací kritéria diváka	68
Tab. 12	Výsledky průzkumu – nejsledovanější filmy a videa OZS	71
Tab. 13	Výsledky průzkumu – nejvíce ceněná fakta na činnosti OZS	71
Tab. 14	Přehled hlavních faktorů 7S analýzy	80
Tab. 15	Přehled hlavních faktorů PENCILS analýzy	84
Tab. 16	1. část SWOT analýzy Obrázky ze Strážnice, z. s.	85
Tab. 17	2. část SWOT analýzy Obrázky ze Strážnice, z. s.	87
Tab. 18	Přehled konkrétních činností ke splnění cíle	89
Tab. 19	Vyhodnocení segmentů spolku OZS	93
Tab. 20	Náklady na výrobu DVD a Flash disků	98
Tab. 21	Doporučená cena za produkty pro B2C a B2B	100
Tab. 22	Seznam propagačních předmětů	107
Tab. 23	Harmonogram připravované premiéry	110
Tab. 24	Marketingový rozpočet	111
Tab. 25	Kalkulace propagačních předmětů	112
Tab. 26	Kalkulace prodejů DVD a Flash disků (B2C)	112
Tab. 27	Kalkulace prodejů DVD a Flash disků (B2B)	113
Tab. 28	Výsledná kalkulace pro období 2018/2019	113
Tab. 29	Dodatečná kalkulace příjmů nové strategie	114

### C. Přehled projektů Obrázky ze Strážnice, z. s.



Obr. 21 Myšlenková mapa – přehled projektů spolku (zdroj: vlastní zpracování)

## D. Projektová a organizační filmová struktura



Obr. 22 Projektová organizační struktura Obrázky ze Strážnice, z. s. (zdroj: vlastní zpracování)